Évaluation du Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP)

Rapport final

Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada

Mars 1998

SP-AH058-03-98
Also available in English

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements

Cette évaluation, dont la planification et la conception ont été assurées par Évaluation et développement des données (EDD), Politique stratégique, Développement des ressources humaines Canada (DRHC), a été gérée conjointement par EDD et le Programme de partenariat syndical-patronal.

La réalisation de l'évaluation a été confiée au cabinet Les Associés de recherche Ekos inc. Les personnes ci-après ont participé à l'évaluation et leur contribution est digne de mention.

Personnel de DRHC : Chan Aw, EDD, dont les conseils et l'aide ont été précieux tout au long de la recherche; Guy Lalonde, Joyce Nicholls et Danielle Lepage, du Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP), qui ont contribué au projet en fournissant des conseils et de l'information à l'étape de la conception et tout au long de l'évaluation; ainsi que Ian Roberts, dont l'aide en ce qui concerne la base de données et les fichiers du PPSP a été fort utile à Ekos.

Intervenants : Un grand merci à toutes les personnes qui ont participé aux entrevues ou aux groupes de discussion et qui ont ainsi fourni une information précieuse.

Équipe du projet : Merci également à Norm Leckie, chef du projet; Gordon Betcherman, conseiller

principal; Tim Dugas, analyste-conseil principal; Janice Remai, consultante; Mary Latreille, consultante; Simon Roy, analyste de recherche; Melissa Bulin, analyste de recherche; Sandy Wilson, analyste de recherche; Dominique Bonello, traitement de textes; et Christine Murray, traitement de textes.

Résumé

I. Introduction

Le présent rapport résume l'information recueillie à l'occasion de l'évaluation du Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP) qui a été menée en 1997. L'évaluation a porté sur trois grands aspects : le bien-fondé du programme, sa réalisation et ses effets. Pour mener leur étude, les évaluateurs ont eu recours à deux moyens pour recueillir l'information outre les publications et les documents qu'ils ont consultés:

- des entrevues auprès de 11 informateurs clés associés de près ou de loin au PPSP, notamment les personnes qui ont participé directement au programme, celles qui ont participé à l'examen, des universitaires ayant un intérêt professionnel envers les relations syndicales-patronales et des représentants nationaux du mouvement syndical et du milieu des affaires.

- des mini-études de cas auprès de 18 projets terminés du PPSP, c.-à-d. trois projets de recherche, trois conférences, six projets ayant pour objet d'opérer des changements dans un seul milieu de travail et six dans des milieux de travail différents. La méthodologie des études de cas consistait d'un examen de la documentation, des entrevues par téléphone et en personne, ainsi que des visites sur place et des groupes de discussion.

II. Constatations : Le bien-fondé du programme

Selon la majorité des répondants, le gouvernement a eu raison d'encourager le partenariat syndical-patronal. Tout comme le fait ressortir notre recension de publications sur la question, les répondants ont fait remarquer que même si, selon certaines indications, les entreprises qui font appel à la participation des travailleurs affichent généralement un meilleur rendement, la majorité n'a pas encore adopté de modèle de « concertation en milieu de travail ». Compte tenu de

cet « échec » apparent du marché, les intéressés ont déclaré qu'il serait bon qu'un tiers comme le gouvernement fasse office d'intermédiaire entre les syndicats et le patronat pour les amener à mettre à l'essai de nouvelles façons de travailler ensemble. Un soutien modéré a également été exprimé à l'égard de la présence fédérale pour des raisons d'équité, d'efficacité et de compétitivité internationale.

En ce qui concerne les genres de projets financés, les opinions étaient partagées : certains étaient d'avis que la recherche était plus rentable et qu'elle rejoignait plus de personnes, tandis que d'autres ont fait valoir que les changements opérés dans le milieu de travail pouvaient servir d'exemples concrets que d'autres milieux pouvaient facilement comprendre et imiter. Selon les indications recueillies, le financement dans le cadre du PPSP venait surtout s'ajouter aux fonds consentis dans le cadre d'autres programmes et services de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), et il existe peu de programmes provinciaux qui chevauchent le PPSP du gouvernement fédéral.

III. Constatations : La réalisation du programme

L'un des éléments importants de la réalisation était la pertinence des critères d'évaluation ou de sélection que les agents du PPSP ont utilisés pour évaluer les projets qui leur ont été présentés. La plupart des personnes consultées aux fins de cette évaluation étaient d'avis que les critères ont été dans l'ensemble importants, notamment la diffusion de l'information, l'effet différentiel, le partenariat syndical-patronal mixte et le partage égal des coûts entre les syndicats et le patronat.

Des réserves ont toutefois été exprimées sur l'un des critères. En effet, le caractère innovateur des projets peut sembler convenir, mais ce critère est difficile à appliquer parce qu'il n'est pas facile de trouver des solutions tout à fait nouvelles dans le domaine des relations industrielles.

Dans quelle mesure ces critères de sélection ont-ils été respectés? Premièrement, les personnes interrogées conviennent généralement que même si la plupart des projets ne sont pas *innovateurs* à strictement parler, c.-à-d. qu'ils n'apportent pas une contribution unique en son genre au corpus général de connaissances sur les relations syndicales-patronales, tous ont vraisemblablement joué un rôle unique dans le secteur visé. Deuxièmement, certaines questions ont été soulevées en ce qui concerne le critère du *partenariat* et les motifs des promoteurs. Selon certains, il arrivait souvent que la participation de la main-d'œuvre ne soit recherchée qu'à la seule fin d'obtenir du financement du PPSP, et non pas pour constituer de véritables

102-01827/

partenariats. Troisièmement, le critère du partage des coûts a eu pour effet de corriger les déséquilibres dans les ressources entre les syndicats et le patronat, ce dernier fournissant généralement une contribution financière plus élevée, tandis que les syndicats apportaient plutôt des contributions en nature.

Deux questions distinctes concernant le *financement* ont été soulevées par rapport à la réalisation du programme. Premièrement, la plupart étaient d'avis que le niveau global de financement du programme était insuffisant pour avoir un effet concret sur l'économie. Par ailleurs, les budgets annuels du programme ont rarement été utilisés complètement, ce qui indique peut-être qu'il y avait trop d'argent et une demande insuffisante. Deuxièmement, les projets de plus petite envergure, qui avaient peut-être le plus besoin de changement et d'aide, étaient les moins susceptibles d'obtenir des fonds du PPSP, parce qu'ils présentaient les plus grands risques d'échec, même si le montant risqué dans le cadre de tels projets était moindre que les montants versés à des projets de plus grande envergure.

En ce qui concerne les *processus administratifs*, l'information recueillie auprès des participants à des projets antérieurs a révélé une certaine insatisfaction face à la lenteur du processus d'approbation des demandes de financement. Cependant, les agents de programme ont depuis adopté des mesures positives pour répondre à ces plaintes en simplifiant le processus d'examen et en ramenant la période d'approbation à deux mois. En ce qui concerne les exigences en matière de rapports, la plupart des répondants estimaient qu'il s'agissait d'un fardeau administratif, mais qu'il n'était pas trop lourd; la plupart convenaient cependant que ces rapports étaient nécessaires à des fins de contrôle.

IV. Constatations : Les effets des projets comme tels

Tous les participants aux projets et les membres du personnel du programme consultés aux fins de cette évaluation étaient d'avis que les projets ont donné lieu aux résultats indiqués dans les ententes de financement respectives du PPSP. Dans tous les cas, les résultats finals et immédiats prévus (p. ex., l'obtention d'une certification ISO, la mise sur pied d'un cadre de formation en vue de la réorganisation du travail, la réalisation de travaux de recherche) ont été atteints et diffusés. Dans de nombreux cas, des innovations dans le milieu de travail ont eu d'autres répercussions concrètes comme la hausse de la productivité, une meilleure prestation des services à un coût moindre, l'amélioration du moral des employés et la réduction des taux de rejet. Les projets ont également eu des répercussions de second ordre, telles que l'intensification de la collaboration syndicale-patronale

dans le milieu de travail, qui s'est traduite par le partage de l'information et la formation de comités mixtes. Ces effets ont été des résultats importants pour de nombreux projets, du moins pendant la durée du projet et, dans certains cas, même après.

Dans notre recherche, nous avons pu relever un certain nombre de facteurs intrinsèques et extrinsèques propres à des projets particuliers, facteurs qui peuvent favoriser ou entraver leur réussite ou leur évaluation. Nous estimons que les partenaires éventuels dans le cadre de projets et le personnel du PPSP devraient tenir compte de ces facteurs dans l'examen des propositions ou dans l'évaluation d'un projet terminé.

En ce qui concerne les facteurs *intrinsèques* des résultats, nous avons relevé les facteurs suivants qui peuvent avoir des conséquences sur le résultat final du projet ou en entraver l'évaluation :

- **un partenariat syndical-patronal authentique** : les projets les plus efficaces sont ceux dans le cadre desquels les deux parties prennent part activement aux activités pendant toute la durée du projet; si une telle collaboration a déjà existé, les choses en sont d'autant plus facilitées;

- **d'autres mesures innovatrices** qui viennent s'ajouter à la principale innovation faisant l'objet du financement; comme l'ont démontré les recherches antérieures, les changements organisationnels couronnés de succès sont ceux qui sont apportés dans le cadre d'un train de mesures complémentaires, et non un à la fois;

- **la qualité** : les produits de grande qualité, notamment les projets de recherche, les conférences et les productions vidéo, sont plus largement reconnus;

- **l'autosélection** : si les partenaires du projet souhaitent déjà améliorer les relations syndicales-patronales, ils sont mieux disposés à obtenir de bons résultats, ce qui rejoint la notion de l'effet différentiel; il est cependant difficile d'en attribuer le mérite à la contribution du PPSP;

- **l'importance relative de la contribution** : comme la contribution du PPSP ne représente souvent qu'une petite proportion du financement total du projet, il est difficile de mesurer le rôle du programme comme tel pour ce qui est de l'effet du projet;

- **les gains fortuits** : selon la plupart des répondants, le critère de l'effet différentiel n'est rempli que partiellement dans le cadre des projets; en d'autres

mots, les avantages découlant des projets sont des gains fortuits, en ce sens que les projets auraient été réalisés sans le financement du PPSP, mais sous une forme différente (p. ex., avec une participation syndicale moindre). De plus, la contribution initiale du PPSP a servi de fonds de démarrage pour aller chercher de l'argent auprès d'autres partenaires.

Une autre série de facteurs *extrinsèques* au projet immédiat peuvent également influer sur ses effets. Il y a d'abord *l'instabilité du leadership*. Les projets avaient plus de chance de réussir et les mesures innovatrices d'être maintenues si les promoteurs et les participants initiaux du projet étaient présents pendant toute la durée du projet et après. Cependant, on sait très bien que les chefs patronaux et syndicaux changent fréquemment. Deuxièmement, il y a la *primauté des négociations collectives* : les activités liées au PPSP doivent souvent être mises de côté pendant les négociations, ce qui peut ralentir les projets. Le troisième facteur extrinsèque qui influe sur les résultats est celui des *aléas des relations industrielles et de la situation économique*. Les relations existantes entre les syndicats et le patronat peuvent s'envenimer pour des raisons économiques externes qui n'ont rien à voir avec le projet, mais qui peuvent influencer la façon dont les participants en interprètent la valeur. Le quatrième facteur est la *propension à l'engouement* : il arrive souvent que la direction d'une entreprise abandonne une innovation lorsqu'elle s'emballe pour une autre nouveauté, ce qui démontre la difficulté d'assurer un engagement véritable.

V. Les facteurs qui influent sur les effets du programme comme tel : points forts et points faibles

Les répondants ont généralement conclu qu'il serait difficile d'évaluer les effets du programme (ses effets de troisième ordre) - c.-à-d. l'amélioration plus générale des relations entre le syndicat et la direction. C'est principalement que les effets du programme ne se font véritablement sentir qu'à long terme et après plusieurs projets.

De surcroît, les répondants ont remarqué qu'il y avait au niveau du programme un certain nombre de lacunes éventuelles qui pourraient en limiter l'attrait et, en fin de compte, la réussite. Premièrement, certains participants étaient d'avis que *le financement offert par le programme* était trop faible pour qu'il puisse s'opérer un changement réel dans le climat général des relations industrielles au pays. Deuxièmement, de nombreux répondants pensent que *la mesure des résultats* est inadéquate : à leurs yeux, il est inacceptable que la

confirmation de la réalisation des résultats du projet et leur diffusion reposent principalement sur les rapports verbaux des partenaires des projets. Troisièmement, de nombreux répondants ont parlé du peu de *visibilité* du programme : les budgets annuels étaient rarement dépensés au complet, ce qui suppose que le marketing était insuffisant.

Les répondants ont également souligné des points forts du programme, qui en ont renforcé l'attrait et qui devraient en fin de compte donner des résultats positifs. Premièrement, il y avait la *diversité des projets*, qui a vraisemblablement eu pour effet d'augmenter l'attrait du programme, même si ce facteur peut également engendrer de la confusion et une certaine dispersion apparente. *L'adaptabilité* est un deuxième point fort du programme, comme en témoigne la simplification du processus d'évaluation à la suite des critiques exprimées au sujet de la lenteur du processus d'examen et d'approbation, et cette adaptabilité a également contribué à renforcer l'attrait du programme. Troisièmement, divers répondants pensent que, en raison de son *impartialité dans son rôle de tierce partie*, le programme a contribué à désamorcer les relations antagonistes et a encouragé les parties à persévérer jusqu'à ce qu'elles trouvent une solution efficace; on peut en dire autant des critères de partenariat et de partage des coûts, lesquels amènent les parties à s'investir dans le projet et leur donnent une raison de persévérer.

Deux autres points forts du programme ont été relevés. Le premier est la *participation syndicale*. Dans certains cas, si le PPSP n'avait pas insisté pour que des partenariats soient établis, ce qui suppose un certain effet différentiel, les syndicats n'auraient pas eu voix au chapitre dans les changements organisationnels. L'autre point fort est la *synergie* qui existe entre le PPSP et les autres services de médiation de DRHC, de sorte qu'on a pu déceler des problèmes éventuels, définir des faiblesses éventuelles et fournir des conseils et des services experts.

VI. Suggestions pour l'avenir

Ces observations nous amènent à faire diverses suggestions relativement à l'avenir du PPSP :

- il conviendrait d'envisager une étude de marché, assortie notamment d'un sondage, pour évaluer la demande à l'égard du PPSP et déterminer dans quelle mesure il est connu;

- il y aurait lieu d'envisager une stratégie de financement par étude de marché de sorte que des fonds soient recueillis auprès d'un certain nombre de partenaires de projets (pour ainsi démontrer que

l'initiative soulève beaucoup d'intérêt) *avant* que le PPSP n'intervienne;

- il conviendrait d'établir une liste d'indicateurs normalisés des résultats, selon chaque genre de projet, que les promoteurs de tous les projets devraient utiliser pour mesurer quantitativement les résultats de leurs projets. Certains des instruments mis au point dans le cadre de projets particuliers pourraient servir de modèles. Les résultats serviraient à la fois aux agents du PPSP pour le marketing du programme et aux promoteurs des projets pour la diffusion des résultats, comme l'exige l'entente de contribution;

- il conviendrait d'envisager d'autres stratégies de marketing, par exemple utiliser Internet de façon plus dynamique, affecter des agents du programme sur le terrain, et profiter des salons de l'emploi pour faire la publicité du programme;

- il conviendrait de respecter la décision d'accorder plus d'importance que par le passé aux projets visant à opérer des changements dans le milieu de travail, ce qui permettrait le rétablissement de l'équilibre entre les projets de ce genre et les projets de recherche et de conférence. En effet, même si ces derniers coûtent moins cher et touchent généralement un plus vaste auditoire, les projets de transformation du milieu de travail font la démonstration concrète de mesures que d'autres milieux de travail et d'autres secteurs peuvent facilement comprendre et imiter;

- il conviendrait d'accorder une plus grande importance aux besoins lorsqu'il s'agit d'octroyer les fonds, c.-à-d. de financer des projets dans les petites entreprises, ou d'encourager des petites entreprises à constituer des consortiums pour profiter d'économies d'échelle. En effet, ce sont les petites entreprises qui ont le plus besoin de services-conseil et d'aide, même si elles présentent également les plus grands risques sur le plan de l'investissement, tandis que les grandes entreprises ont plus vraisemblablement les moyens de se payer des innovations;

- il conviendrait de limiter le financement à 50 000 $ par projet, compte tenu du temps que les consultants y consacreront vraisemblablement, et donc de répartir le financement entre un plus grand nombre de projets de plus petite envergure, plutôt qu'entre quelques grands projets. On en arriverait ainsi à renforcer l'attrait du programme, au risque éventuel cependant de le disperser et d'augmenter les risques d'échecs;

- il conviendrait de veiller à ce qu'il existe un partenariat authentique entre les syndicats et la direction tout au long du projet, et de continuer d'autoriser les syndicats à faire leur contribution en nature;

- il conviendrait de se demander si les projets trouveront un écho à l'échelle nationale ou à l'échelle régionale, avant même de déterminer qu'ils relèvent de la compétence fédérale.

Réponse de la direction

J'ai examiné avec intérêt le rapport d'évaluation et les recommandations concernant les activités actuelles et la direction future du Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP). Vous n'êtes pas sans savoir que cette évaluation toute récente tombe à point nommé et qu'elle jouera inévitablement un rôle essentiel lorsqu'il s'agira d'établir l'orientation du PPSP dans le cadre de l'examen auquel il procède lui-même actuellement. J'aimerais profiter de l'occasion pour remercier votre personnel et l'équipe de recherche qui ont contribué à une évaluation aussi approfondie et d'aussi grande qualité.

J'ai remarqué avec intérêt que les parties ont reconnu la contribution importante et utile du PPSP lorsqu'il s'agit de promouvoir et de mettre en place des modèles de collaboration syndicale-patronale dans le milieu de travail et de faciliter l'amélioration de la collaboration syndicale-patronale. L'évaluation positive des répercussions des projets financés par le PPSP dans le milieu de travail mérite d'être citée : « ... des innovations dans le milieu de travail ont eu d'autres répercussions concrètes comme la hausse de la productivité, une meilleure prestation des services..., l'amélioration du moral... ». Le rapport ajoute que « Les projets ont également eu des répercussions de second ordre [selon les répondants], telles que l'intensification de la collaboration syndicale-patronale..., ... [un meilleur] partage de l'information et la formation de comités mixtes ».

Les recommandations de l'évaluation ont confirmé la valeur de certains des changements récemment mis en œuvre dans le cadre du PPSP ou ont permis d'établir des priorités pour l'année qui vient. Plus précisément, le programme passera en revue ses systèmes internes de contrôle et de suivi pour accélérer encore davantage l'examen des propositions et permettre une plus vaste

diffusion des résultats des projets. Le PPSP a également élargi ses activités en matière de communication et de promotion, a passé en revue ses documents promotionnels et a ouvert un site Web qui offre de l'information et la possibilité de présenter des demandes en direct. De plus, le programme recherche activement des alliances stratégiques avec d'autres programmes de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), des bureaux régionaux et ses partenaires provinciaux. Le programme a établi une priorité de premier plan, à savoir l'élaboration de critères objectifs pour évaluer les résultats et les répercussions des projets, et il recherchera des experts dans ce domaine au début du nouvel exercice financier. Finalement, la récente intégration du PPSP et du Programme de médiation préventive du SFMC, qui a pour objet de mieux répondre aux besoins des parties, donne déjà de bons résultats puisqu'elle permet de fournir aux parties le savoir-faire et l'expérience nécessaires pour évaluer leurs besoins et élaborer des stratégies plus exhaustives afin d'améliorer leurs relations et, partant, leurs chances de succès.

Comme je l'ai déjà mentionné, j'ai mis en branle l'an dernier un vaste examen du PPSP qui avait pour objet de revitaliser le programme. Dans le cadre de ce processus, les agents du PPSP sont en train d'examiner et d'étudier chaque recommandation du rapport d'évaluation et sont censés en intégrer les résultats à leur plan stratégique pour l'année prochaine.

Warren Edmondson
Sous-ministre adjoint
Travail

TABLE DES MATIÈRES

1.0 Introduction

Le Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP) a été évalué pour le compte de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Le PPSP représente une tentative, de la part du gouvernement fédéral, de surmonter les obstacles qui surgissent au sein du système canadien de relations industrielles, lorsqu'il s'agit d'apporter et de diffuser des innovations de façon concertée. Ces obstacles sont notamment une tradition d'antagonisme et les vastes prérogatives du patronat qui sont renfermées dans la loi et dans la pratique. Il existe également des obstacles plus traditionnels, comme le manque d'information au sujet des mécanismes qui donnent de bons résultats et des meilleures façons de les appliquer, ainsi que des problèmes possibles « d'externes » découlant

d'investissements dans des « biens incorporels » qui ne sont pas toujours récupérés par le patronat et (ou) les syndicats.

Ces obstacles — et le fait qu'ils empêchent la diffusion optimale des innovations — sont une excellente raison justifiant une intervention gouvernementale sélective. Cependant, les principes sur lesquels repose la politique dans ce pays ont nettement pour effet de limiter les interventions publiques directes dans le milieu de travail. Quoi qu'il en soit, les pouvoirs publics peuvent favoriser la mise en place d'un climat propice à l'innovation en prenant des mesures qui permettront la production et la diffusion d'une information utile et en jouant un rôle stratégique d'intermédiaire auprès des parties intéressées pour les amener à envisager de nouvelles façons de faire et à les mettre à l'essai. Le PPSP se justifie par ces rôles de diffuseur d'information et d'intermédiaire.

Le PPSP, qui est financé en vertu du Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) du Programme du travail de DRHC, appuie des initiatives syndicales-patronales conjointes qui ont pour objet d'accroître la coopération et la productivité dans le milieu de travail. Il vient en aide financièrement à des projets qui démontrent de quelle façon les syndicats et le patronat peuvent collaborer de façon innovatrice en milieu de travail ou dans un secteur d'activité, lorsqu'il y a lieu de répondre à des besoins pressants. Il s'agit notamment d'apporter les changements dans les procédés de travail, d'assouplir les méthodes de travail, d'adopter des pratiques qui prévoient la participation des employés, et d'implanter de nouvelles technologies. Le PPSP finance également des projets comme des recherches, des conférences, des colloques et des productions vidéo dont l'objet immédiat est de produire et de diffuser des connaissances sur des questions relatives au milieu de travail qui intéressent autant les syndicats que le patronat.

L'évaluation dont a fait l'objet le PPSP est présentée dans le reste de ce rapport. Au chapitre 2, nous passons en revue certaines publications récentes pour mettre en contexte la collaboration syndicale-patronale en milieu de travail, et nous décrivons le PPSP en donnant notamment un profil des projets financés jusqu'à maintenant. Les questions à évaluer et les méthodes retenues sont exposées dans le chapitre suivant. Les documents qui ont servi à l'évaluation figurent en annexe. Au chapitre 4, nous présentons les constatations globales de l'évaluation, selon chacune des questions examinées. Finalement, au chapitre 5, nous présentons les conclusions de l'étude, notamment un sommaire des facteurs de réussite et des obstacles aux projets, les points forts et les points faibles du PPSP et des suggestions pour l'avenir.

2.0 Contexte et description du programme

2.1 Historique et contexte

Conjuguée aux progrès technologiques rapides, la compétitivité croissante au sein du marché mondial a posé de sérieux défis à l'organisation du travail au sein des entreprises canadiennes, particulièrement en ce qui concerne la façon dont les syndicats et le patronat travaillent de concert. Après la Seconde Guerre mondiale, les économies des pays industrialisés de l'Ouest ont été dominées par la production en série (Betcherman et Chaykowski, 1996). Dans un tel système, les principales caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les milieux de travail étaient les suivantes : des postes et des tâches bien définis, un « marché interne de la main-d'œuvre » au sein duquel les employés progressaient d'un niveau à l'autre, un style de gestion axé sur le principe hiérarchique, et une saine relation antagoniste entre le patronat et les syndicats. Entre les années 50 et les années 70, les entreprises au sein desquelles on retrouvait ces caractéristiques du milieu de travail ont affiché des gains de productivité, tandis que leurs employés réalisaient des gains salariaux. Cependant, depuis le début des années 80, il y a une stagnation des salaires comme de la productivité, et la production en série de biens et de services est remplacée peu à peu par des méthodes plus souples de production par lots uniques.

Ces changements, qui découlent de la transformation du contexte concurrentiel et des progrès technologiques, ont donné lieu à une transformation économique de grande envergure. Cette transformation a eu pour effet la remise en question de la façon traditionnelle d'organiser le travail et les ressources humaines. La majorité des entreprises canadiennes ont toutefois réagi à ces pressions en maintenant leur gestion traditionnelle des ressources humaines; certaines entreprises ont néanmoins relevé le défi en apportant des innovations sur le plan de la gestion et de l'organisation des ressources humaines. Parmi les grands éléments de cette stratégie, mentionnons la responsabilisation des travailleurs et la promotion de relations employeur-employés caractérisées par une grande confiance, notamment pour la solution conjointe des problèmes (Développement des ressources humaines Canada, 1994). En fait, il a été démontré que cette « concertation » donne lieu à des résultats positifs, autant pour les entreprises que pour leurs travailleurs. Comme

de telles innovations ne se sont pas répandues rapidement au Canada, le gouvernement fédéral est justifié d'intervenir, par l'entremise du PPSP, pour diffuser largement l'information concernant les avantages des changements dans le milieu de travail et pour faciliter une plus grande collaboration entre les syndicats et le patronat.

2.2 Les milieux de travail innovateurs et l'évolution des négociations syndicales-patronales

Selon Verma et Weiler (1994), la façon la plus efficace de créer des milieux de travail innovateurs, flexibles et de grande qualité consiste à faire participer les travailleurs aux processus décisionnels. Les comités syndicaux-patronaux sont un important moyen d'y parvenir. La notion des comités syndicaux-patronaux n'est pas nouvelle. Ainsi, en Allemagne, les premiers conseils syndicaux-patronaux du travail ont été organisés officiellement en 1920 et ont été renforcés après la Seconde Guerre mondiale (Rehfeld, 1996). De la même façon, en France, des conseils mixtes du travail ont été établis après la Seconde Guerre mondiale, et aujourd'hui les comités d'entreprise constituent un forum local conjoint où patronat et syndicats peuvent discuter de dossiers comme l'éducation permanente et les changements technologiques (Jobert, 1996).

Au Canada, les comités syndicaux-patronaux conjoints sont assez récents, et la diffusion de pratiques innovatrices en milieu de travail s'est faite relativement lentement tout au long des années 80, particulièrement lorsqu'elle faisait appel à la participation des employés. L'une des raisons qui explique la lenteur de la diffusion des pratiques innovatrices est la réticence de la direction au partage des pouvoirs décisionnels avec les travailleurs. Les syndicats, quant à eux, ont tendance à s'opposer aux innovations qui supposeraient la participation des travailleurs, une rémunération conditionnelle et la réorganisation du travail, car de tels changements sont considérés comme des tentatives de la part de la direction pour miner et déstabiliser le rôle des syndicats (Verma et Weiler, 1994). Mais, de plus en plus souvent, le patronat comprend que les syndicats et le processus de négociation collective jouent un rôle essentiel pour les changements dans le milieu de travail, pour que l'entreprise obtienne de bons résultats. Du même coup, les syndicats comprennent que des changements seraient vraisemblablement apportés dans le milieu de travail même sans leur collaboration, et que collaborer avec la direction pourrait donner de bons résultats pour les travailleurs (Betcherman et coll., 1994).

Cette évolution qu'ont connues les relations entre les syndicats et le patronat tout au long des années 80 et au début des années 90, en réaction à des changements externes est visible dans la transformation qu'ont subies les négociations collectives, qui sont passées des négociations traditionnelles aux négociations avec concession, puis aux négociations stratégiques et relationnelles, et finalement aux alliances stratégiques (Verma et Weiler, 1994). Chaykowski et Verma (1992) font remarquer que chacun des secteurs en sont à différentes étapes de cette évolution, selon les pressions en faveur du changement qui s'exercent dans chaque secteur. Voici comment on peut décrire chacun de ces genres, ou étapes, de négociations :

- **les négociations traditionnelles**. L'accent est mis presque exclusivement sur l'amélioration des salaires et des avantages sociaux, et sur les mesures visant à garantir que les travailleurs sont traités équitablement. Le syndicat se soucie rarement d'améliorer les emplois, c.-à-d. de les rendre plus intéressants ou plus productifs. La principale caractéristique de ce système, c'est que les rôles de la direction et des travailleurs sont clairement définis et qu'il n'y a pas de chevauchement;

- **les négociations avec concession**. Ce genre de négociations a généralement lieu en période de ralentissement économique. La direction demande des concessions au syndicat (p. ex., des réductions de salaires, d'avantages sociaux), en invoquant qu'elles sont nécessaires pour que l'entreprise demeure concurrentielle et ainsi conserver les emplois. Il s'agit essentiellement d'annuler les gains que les syndicats ont obtenus dans les conventions collectives antérieures. L'hypothèse que posent au moins l'une des parties, voire les deux, c'est que le ralentissement sera bientôt suivi d'une reprise. Par conséquent, abstraction faite des concessions, peu d'autres changements sont apportés;

- **les négociations stratégiques**. Ce genre de négociations suppose des compromis. Par exemple, les employés se verront peut-être offrir des garanties d'emploi et des investissements futurs en échange d'une rémunération conditionnelle et de leur participation. L'élément central de cette stratégie de négociation, c'est que la survie et la croissance de l'entreprise revêtent autant d'importance que les avantages sociaux des employés. Par conséquent, les négociations ne visent pas seulement les salaires, les avantages sociaux et les conditions de travail, mais également des aspects d'importance stratégique pour l'organisation;

- **les négociations relationnelles**. Dans ce genre de négociations, l'accent est mis sur la relation entre le patronat et les syndicats, sur un processus décisionnel conjoint portant sur toute une gamme d'éléments négociés, ainsi qu'une approche reposant sur des principes et sur une vision stratégique (Wright, 1995). Les problèmes sont réglés et les éléments négociés de telle sorte que les deux parties y trouvent leur avantage et que l'approche antagoniste traditionnelle des négociations est éliminée. Les négociations fondées sur les gains mutuels et les négociations à la satisfaction des parties en sont des variantes;

- **les alliances stratégiques**. Les alliances stratégiques (on parle aussi de « cogestion ») vont au-delà des négociations pour s'intéresser aux procédures administratives. Si des parties veulent entreprendre des négociations au sujet de la participation des employés, de la formation et de l'assouplissement de l'organisation du travail, il leur faut alors mettre en place de nouvelles procédures administratives pour protéger les intérêts à la fois des cadres et des employés. Parmi les modalités mixtes, mentionnons les équipes autodirigées, les groupes de solution de problèmes et les comités mixtes de négociation et d'exploitation (Wright, 1995). Grâce à des alliances stratégiques entre les syndicats et le patronat, les changements dans le milieu de travail peuvent être apportés conjointement et avec souplesse par les cadres comme par les travailleurs, sans qu'il soit nécessaire d'établir des mesures prédéterminées au cas où le milieu de travail l'exigerait. Un des éléments centraux de ce genre d'alliance, c'est que la direction doit reconnaître le rôle légitime des syndicats lorsqu'il s'agit de protéger les employés visés des effets éventuellement négatifs d'une restructuration (Chaykowski et Verma, 1992).

Dès 1991, beaucoup des grandes entreprises syndiquées du Canada avaient constitué le comité syndical-patronal prévu dans la convention collective. Le tableau 2.1 ci-dessous, qui s'inspire de données de Travail Canada tirées de Chaykowski et Verma (1992), montre qu'il y avait des comités syndicaux-patronaux comme tels dans environ la moitié (47 %) des grandes entreprises syndiquées du Canada comptant plus de 500 employés (200 dans les entreprises de compétence fédérale). Quant aux comités syndicaux-patronaux chargés de *dossiers particuliers* (p. ex., les changements technologiques), ils étaient cependant beaucoup moins nombreux, sauf pour la question de l'évaluation des emplois car, dans ce cas, suppose-t-on, la direction n'a pas à « céder » beaucoup de pouvoirs décisionnels au

syndicat. Les différences entre le secteur public et le secteur privé sont dignes de mention. Même si les comités mixtes s'intéressant aux questions de santé et de sécurité se retrouvaient plus vraisemblablement dans le secteur privé, il y avait près de deux fois plus de comités syndicaux-patronaux dans le secteur public que dans le secteur privé. Même si ces chiffres ne concernent que les grandes entreprises (syndiquées), ils indiquent qu'on a recours de plus en plus à des mécanismes de participation des travailleurs qui ne s'inscrivent pas dans le cadre des négociations collectives traditionnelles.

Tableau 2.1
Pourcentage des comités syndicaux-patronaux selon les dispositions des conventions collectives visant de grandes unités de négociation, 1991

	Secteur privé (n=603)	Secteur public (n=637)	Total (n=1240)
Comités syndicaux-patronaux (généraux)	33	60	47
Comités mixtes - changements technologiques	17	20	19
Comités mixtes ayant des pouvoirs en matière de santé et de sécurité	33	19	26
Qualité de la vie au travail	13	14	13
Rôle conjoint pour l'évaluation des emplois	45	44	44

Source : Chaykowski et Verma (1992)

Établissement de mécanismes de collaboration syndicale-patronale

Des mécanismes de collaboration syndicale-patronale ont été établis à l'échelle nationale et sectorielle, et au niveau des entreprises. Tout au long des années 80, un certain nombre d'initiatives mixtes ont été lancées à l'échelle nationale dans le secteur public comme dans le secteur privé (Chaykowski et Verma, 1992). Elles avaient pour objet d'aider les syndicats et le patronat à en arriver à se comprendre mutuellement. Par exemple, en 1987, le Niagara Institute a réuni des représentants syndicaux et des représentants patronaux et a élaboré un code de conduite pour les relations syndicales-patronales (*The Search for a Better Way*). En 1988, la Chambre de commerce du Canada a

mentionné, dans son rapport *Objectif 2000*, son intention de travailler à l'établissement de relations plus étroites avec les syndicats. La même année, le gouvernement fédéral mettait sur pied le Conseil consultatif sur l'adaptation, dont le mandat était de trouver des moyens qui aideraient les Canadiens à s'adapter à l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis et d'en profiter. Dans la foulée des recommandations du rapport du Conseil (*S'adapter pour gagner*), la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre (CCMMO) a été mise sur pied en 1991. La Commission, administrée par des représentants des milieux de l'éducation et de la formation et de groupes de revendication en matière d'équité, ainsi que par des représentants des syndicats et du patronat, a pour objet de constituer une main-d'œuvre hautement qualifiée qui apportera une contribution au bien-être économique et social global, dans un climat de concertation (*Rapport annuel de 1995-1996 de la CCMMO*).

Il existe des comités mixtes sectoriels depuis plus longtemps que les comités mixtes nationaux au Canada. Ainsi, le Comité syndical-patronal de l'industrie canadienne du textile, qui a été mis sur pied en 1967, a continué de jouer un rôle actif en ce qui concerne les politiques commerciales. Même si les comités mixtes sectoriels n'étaient pas une nouveauté dans les années 80, ils ont constitué un mécanisme grâce auquel le patronat et les syndicats se sont davantage préoccupés de leurs intérêts mutuels, de sorte qu'une attention accrue a été portée à ces comités. En 1985, les Métallurgistes unis et les grandes aciéries du Canada ont formé ensemble le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES). Deux ans plus tard, le Service d'aide à l'adaptation de l'industrie (SAAI) du ministère de l'Emploi et de l'Immigration de l'époque a consenti au CCCES du financement à l'égard de programmes ayant pour objet d'aider les travailleurs de l'industrie sidérurgique à s'adapter aux licenciements. En 1988, le SAAI a conclu des ententes semblables avec le secteur des pièces de rechange pour véhicules automobiles et le secteur de l'électricité et de l'électronique, de sorte qu'ont été constitués deux conseils permanents des ressources humaines, le Conseil du service d'entretien et de réparation automobile du Canada (SERAC) et le Conseil sectoriel de formation professionnelle (CSFP). Le mandat de ces conseils, et de tous les autres conseils des ressources humaines établis par la suite et auxquels DRHC apporte une contribution, est d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies, avec la participation des travailleurs et des cadres, pour l'amélioration des compétences au sein du secteur.

Des mécanismes de collaboration syndicale-patronale ont également été établis au niveau des entreprises. Un

exemple digne de mention est celui d'Acier Algoma inc. qui, en 1992, a négocié avec les Métallurgistes unis d'Amérique (MUA) un processus mixte de restructuration du milieu de travail et de participation des employés pour régler d'importants problèmes relatifs à la main-d'œuvre et sur le plan financier (Ekos, 1997). Les mesures d'innovation ainsi prévues comportaient la réduction du nombre de surveillants par rapport aux employés rémunérés à l'heure et la redéfinition de leur rôle pour mettre davantage l'accent sur l'encadrement et la coordination, de même que l'élimination de certains niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise. Il en est résulté l'élimination de paliers inutiles de gestion et d'administration et la réduction des frais généraux. On trouve un autre exemple de mécanismes (de concertation) à l'échelle de l'entreprise chez Steffco, filiale de la Stelco, où un comité mixte syndical-patronal a été mis sur pied en 1990 pour examiner tous les projets de sous-traitance et pour envisager d'éventuelles solutions de rechange (Verma et Warrian, 1992).

Ce ne sont pas uniquement les grandes entreprises qui se sont donné des mécanismes de collaboration syndicale-patronale. Deux petites centrales hydroélectriques de Terre-Neuve et du Labrador, par exemple, ont implanté des comités mixtes pour régler les différends qui opposaient la direction et les employés sur des questions comme la santé et la sécurité, les pratiques de travail et d'entretien, les changements technologiques et les nominations temporaires (Ekos, 1997). La Great Western Brewing Co. est un autre exemple de petite entreprise qui a profité de la collaboration syndicale-patronale. En 1989, cette brasserie devait fermer ses portes, car les grands plans d'entreprise de son propriétaire étaient incompatibles avec le marché de la bière en Saskatchewan, dont on disait qu'il était « stagnant et en train de s'effriter ». Voyant que l'entreprise voulait fermer, 15 employés y ont investi et en sont devenus les nouveaux propriétaires, leur objectif étant de poursuivre l'exploitation de la brasserie et d'assurer des emplois stables aux travailleurs. En général, dans une entreprise dont les employés sont propriétaires, il arrive que les relations entre les travailleurs soient difficiles. Pour parer à ce problème à la Great Western, des programmes de participation aux bénéfices ont été mis sur pied et on a fait des efforts pour que l'information circule entre la direction et les employés.

Même si la majorité des mécanismes de collaboration syndicale-patronale se retrouvent généralement dans les entreprises syndiquées, ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, Gennum Corporation a mis sur pied en 1990 un comité de perfectionnement professionnel chargé d'entreprendre une analyse des besoins, d'offrir des services d'aide aux employés et d'administrer le budget

du fonds sectoriel de formation (Ekos, 1997). Cette initiative a été prise parce qu'il était nécessaire de mieux cibler la formation dispensée et donc d'améliorer l'efficacité des investissements de l'entreprise dans ce domaine. Les Services financiers regroupés de GE Canada sont un autre exemple (DRHC, 1994). Comme l'entreprise devait trouver un moyen plus rentable d'offrir des services à ses treize divisions qui allaient déménager, et en raison de l'adoption de nouvelles technologies et de la nécessité de réduire les coûts, elle a sollicité la participation de tous ses employés pour réaménager son exploitation. Résultat : un système de travail axé sur les équipes et une réduction de 40 p. 100 des coûts. Même au niveau sectoriel, il peut y avoir « concertation » même si le secteur n'est pas syndiqué. Par exemple, dans le cas du secteur non syndiqué des pièces de rechange des véhicules automobiles, le SERAC a entrepris de mettre sur pied son propre institut pour représenter les intérêts des travailleurs (DRHC, 1996).

Répercussions

Un grand nombre de ces expériences ont eu des répercussions favorables dans divers domaines, comme nous l'avons vu. Au niveau sectoriel, le CCCES, par exemple, a exercé une influence positive sur la formation locale et a apporté une contribution directe à la création de comités mixtes de formation dans les entreprises (Ekos, 1996). Au niveau des entreprises, les comités mixtes semblent particulièrement efficaces lorsqu'il s'agit de résoudre des questions particulières, par exemple en matière de santé et de sécurité. Ainsi, chez Manitoba Telephone Systems, les travailleurs et la direction ont mis sur pied un groupe de travail mixte chargé de trouver des moyens de réduire le stress au travail. Compte tenu du succès de cette initiative, d'autres comités ont été constitués au sein de l'entreprise pour examiner d'autres dossiers, par exemple les horaires de travail (Verma et Weiler, 1994). La réussite de l'expérience de Newfoundland and Labrador Hydro, dont les travailleurs et la direction ont conclu des ententes informelles sur des questions comme la santé et la sécurité et les nominations temporaires, montre qu'un dialogue permanent et la souplesse des comités mixtes sont des facteurs qui peuvent avoir des répercussions favorables sur l'environnement de travail et sur les relations syndicales-patronales (Ekos, 1997). De la même façon, comme on l'a vu dans les cas d'Algoma et des Services financiers généraux de GE, la collaboration syndicale-patronale peut permettre à une entreprise de réduire ses coûts. Finalement, Betcherman et coll. (1994) ont montré que les entreprises qui avaient adopté des pratiques « haute performance », dont un grand nombre reposent sur la collaboration syndicale-patronale, affichent un meilleur rendement que les autres.

Les comités mixtes syndicaux-patronaux n'ont cependant pas tous connu un succès intégral. Par exemple, en 1990, Co-Steel Lasco a adopté le principe de la gestion de l'interaction (GI) (Ekos, 1997), dont l'objet était d'aider l'entreprise à établir et à maintenir un dialogue entre les gestionnaires et leurs employés, et à favoriser un milieu de travail empreint d'un meilleur esprit de collaboration afin d'améliorer le rendement. Cependant, le principe de la GI n'a pas été appliqué de façon égale dans tous les services de l'entreprise et, à cause de la méfiance et du scepticisme constants des employés, la GI n'a pas obtenu leur adhésion. Ceci a donné lieu à des tensions encore plus vives dans les relations syndicales-patronales, car les employés et les représentants syndicaux soupçonnaient fortement que cette technique était utilisée pour contourner les pratiques disciplinaires négociées. En 1993, avec l'arrivée d'une nouvelle direction, la GI a été abandonnée. L'importance de la transparence dans les mécanismes de participation des employés a également été mise en lumière dans l'expérience d'une entreprise de fabrication de meubles qui a mis sur pied un comité d'amélioration de la productivité (Bagaoui et Lévesque, 1996). Dans ce cas, le manque de transparence est à l'origine de l'échec du comité.

2.3 Le Programme de partenariat syndical-patronal

Le PPSP, qui est financé en vertu du Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) du Programme du travail de DRHC, appuie des initiatives syndicales-patronales conjointes qui ont pour objet d'accroître la coopération et la productivité dans le milieu de travail. Il vient en aide financièrement à des projets qui démontrent de quelle façon les syndicats et le patronat peuvent collaborer de façon innovatrice en milieu de travail ou dans un secteur d'activité, lorsqu'il y a lieu de répondre à des besoins pressants. Il s'agit notamment d'apporter les changements dans les procédés de travail, d'assouplir les méthodes de travail, d'adopter des pratiques qui prévoient la participation des employés, et d'implanter de nouvelles technologies.

Chaque année, des priorités sont établies pour la sélection des projets. Pour l'exercice 1996-1997, les priorités de financement étaient axées sur la promotion de relations syndicales-patronales efficaces dans le milieu de travail et au niveau sectoriel, notamment :

- de nouvelles stratégies syndicales-patronales pour régler les problèmes dans le milieu de travail;
- des projets de recherche menés conjointement par le patronat et les syndicats au sujet des pratiques en milieu de travail ou de questions de relations

industrielles;

- des formules de rechange pour les négociations collectives traditionnelles, notamment de nouvelles approches conjointes pour régler les différends entre les séances de négociation;

- une formation mixte syndicale-patronale sur les relations de travail et sur les problèmes liés au travail qui intéressent les deux parties, tant dans le milieu de travail qu'au niveau de l'entreprise.

Pour être financées, les propositions doivent répondre à un certain nombre de critères. Premièrement, elles doivent relever de la compétence fédérale ou, du moins, avoir une envergure régionale et nationale. Deuxièmement, les propositions doivent reposer sur de véritables partenariats lorsqu'il s'agit de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'initiative. Les demandes présentées seulement par le syndicat ou seulement par l'employeur ne sont admissibles au financement que si l'auteur de la demande est disposé, dans le cadre de son projet, à promouvoir le dialogue entre l'entreprise et le syndicat. Troisièmement, il doit y avoir partage des coûts entre les parties, en espèces ou en nature. Quatrièmement et cinquièmement, les projets doivent avoir des répercussions et être assortis de plans concrets pour que les résultats puissent être largement diffusés. Sixièmement, il doit s'agir de projets innovateurs, c.-à-d. de projets qui apportent une contribution unique en son genre aux relations syndicales-patronales. Il doit également s'agir d'activités ayant un effet différentiel qui s'intègrent aux activités courantes de l'entreprise. Finalement, les projets doivent avoir un calendrier d'exécution et un budget « raisonnables ». Ces critères jouent un rôle important dans la présente évaluation.

Une fois les projets approuvés par le comité puis par le ministre, une entente de contribution est signée entre le gouvernement et les partenaires, et les fonds sont décaissés. Les ententes visent normalement une période maximale de deux ans. Le montant maximal que le PPSP peut consentir à un projet est de 50 p. 100 du coût, jusqu'à concurrence de 100 000 $. Une fois un projet mis en branle, les partenaires présentent périodiquement à DRHC des rapports d'étape et des rapports financiers qui sont examinés par des fonctionnaires. Ceux-ci déterminent si les projets se déroulent selon le calendrier prévu, s'ils respectent les budgets et si leurs promoteurs veillent à en diffuser largement les résultats.

Le budget annuel global du PPSP a varié chaque année depuis sa mise en œuvre en 1991. On retrouve au tableau 2.2 le budget annuel et les dépenses annuelles du programme, ventilés selon les fonds consentis aux projets, les salaires et les dépenses de fonctionnement.

Les dépenses pour les projets sont inférieures au budget, car les demandes de financement n'ont jamais excédé le budget du programme. En 1995-1996, les salaires et les dépenses de fonctionnement ont représenté 26 p. 100 des dépenses totales, pourcentage qui est tombé à 20 p. 100 en 1996-1997. Les données sur les salaires et les dépenses de fonctionnement pour les exercices précédents ne sont pas disponibles, car le programme relevait alors d'une autre division de DRHC.

Voir: Tableau 2.2

2.4 Profil des projets

À l'examen des projets financés dans le cadre du PPSP, à partir de l'information renfermée dans la base de données du programme, on constate qu'en juillet 1997, 232 demandes ont été présentées depuis le début du programme. De ces 232 demandes, 98 ont été rejetées, retirées ou annulées. Par conséquent, en juillet 1997, il y avait 134 projets en cours ou terminés.

Parmi les 98 projets qui ne sont pas allés de l'avant, 41 ont été retirés ou annulés et 57 ont été rejetés. Des 41 projets retirés ou annulés, une explication n'est fournie que dans cinq cas. La plupart ont été annulés à cause du manque d'appui ou de participation d'un groupe (le secteur ou les employés). Malheureusement, aucune information n'existe sur les autres projets rejetés, retirés ou annulés. Nous ne savons donc pas pourquoi les projets ont été rejetés.

Les 134 projets en cours ou terminés portent sur un vaste éventail d'initiatives. Pour que nous puissions choisir des projets représentatifs aux fins de nos études de cas, nous avons regroupé les projets en quatre grandes catégories :

- les projets qui comportaient des conférences et des colloques;
- les projets de recherche;
- les projets visant à apporter des changements dans un secteur ou dans divers milieux de travail;
- les projets visant à apporter des changements dans un seul milieu de travail.

De plus, 15 projets ont été classés dans un groupe de projets dits « non traditionnels ». Il s'agissait

notamment de divers projets entrepris dans le cadre de la réforme des programmes sociaux et d'autres projets qui comportaient le financement d'affectations spéciales. Ces affectations (cinq en tout) ont eu lieu dans le cadre de projets où des députés ont été affectés à court terme auprès des syndicats, et des particuliers ont été affectés en résidence à titre de conseillers dans des universités.

On trouvera ci-dessous des tableaux qui donnent la ventilation des projets selon leur genre, l'année et le montant de la contribution du PPSP. En premier lieu, le tableau 2.3 présente une ventilation des projets selon le genre et l'année. Comme on peut le constater, le nombre de projets a fluctué d'une année à l'autre, le nombre le plus élevé se retrouvant en 1994-1995, exercice au cours duquel les projets de réforme des programmes sociaux ont été financés. Après l'examen des programmes de 1995, et compte tenu de l'incertitude qui entourait alors l'avenir du programme, le nombre de projets a diminué, passant à 17 en 1996-1997. Pendant la durée du programme, plus du tiers des projets financés ont été des conférences et le cinquième, des projets de recherche; les projets visant à apporter des changements dans un seul milieu de travail ou dans plusieurs milieux de travail ont représenté chacun 14 p. 100 du nombre total. La proportion des conférences ou des projets de recherche a atteint un sommet avec 87 p. 100 en 1995-1996, pour retomber à 76 p. 100 en 1996-1997.

Selon le personnel du programme, dorénavant, le programme se concentrera essentiellement sur les projets visant à apporter des changements dans un seul milieu de travail ou dans divers milieux de travail. Même si cette réorientation du financement vers les projets visant à apporter des changements dans le milieu de travail n'est pas encore manifeste dans le tableau 2.3, la proportion des conférences et des projets de recherche par rapport aux projets dans le milieu de travail semble avoir augmenté, même parmi les projets nouvellement approuvés et les projets à l'étude. À l'automne de 1997, 31 projets étaient à l'étude ou venaient d'être approuvés et, de ce nombre, 18 étaient des conférences ou des projets de recherche et 13 des projets de changement dans un ou plusieurs milieux de travail (chiffres non présentés). Au total, six projets de conférence et de recherche et un projet en milieu de travail ont reçu l'approbation finale.

Voir: Tableau 2.3

Le tableau 2.4 fait la ventilation des projets selon leur genre et le montant de la contribution consentie par le PPSP. On y constate que le montant de la contribution varie également beaucoup et qu'il semble dépendre du genre de projet. Les projets de conférence reçoivent généralement une contribution plus limitée, tandis que les projets de recherche et les projets visant à apporter des changements dans le milieu de travail reçoivent des contributions plus élevées. Le montant de la contribution s'échelonne de moins de 5 000 $ à un maximum de 100 000 $ (sauf un projet qui a reçu plus de 100 000 $). Près de 70 p. 100 des projets ont reçu du PPSP une contribution d'au moins 20 000 $.

Voir: Tableau 2.4

3.0 Questions et méthode d'évaluation

3.1 Objectifs de l'évaluation et questions à examiner

Les deux principaux objectifs de l'évaluation consistaient à déterminer s'il y avait moyen d'apporter des améliorations au programme et à satisfaire aux exigences de DRHC en matière de reddition de comptes en ce qui concerne les résultats. À cette fin, l'évaluation a eu pour objet : 1) de déterminer dans quelle mesure les projets du PPSP ont répondu aux critères d'évaluation du programme; et 2) de mesurer les résultats finals et l'efficacité des projets. Ainsi, nous avons pu déterminer si les projets ont été, ou non, menés à bien et dans quelle mesure ils ont respecté l'objectif du PPSM, qui était de démontrer comment les syndicats et le patronat peuvent collaborer pour répondre à des besoins urgents dans le milieu de travail et hausser la productivité.

Pour déterminer le degré de succès du programme, l'évaluation a porté sur trois grands aspects, à savoir son bien-fondé, sa réalisation et ses résultats. Chacun de ces aspects est abordé à tour de rôle ci-après.

a) Bien-fondé

Le gouvernement devrait-il intervenir pour

favoriser l'amélioration des relations entre les syndicats et le patronat?

Il s'agit de déterminer si le gouvernement devrait, ou non, intervenir dans le processus visant à améliorer la collaboration syndicale-patronale dans le milieu de travail. Des questions connexes sont examinées, à savoir si la présence fédérale est nécessaire (ou non), si le PPSP est la bonne formule ou non, et s'il y a chevauchement avec d'autres programmes fédéraux et provinciaux.

b) Réalisation

Quatre questions concernant la mise en œuvre ou la réalisation du programme ont été examinées : la pertinence des critères d'évaluation du PPSP et si, oui ou non, ils ont été respectés; l'impact des projets du PPSP (leur effet différentiel); l'intérêt et l'efficacité de l'entente de partage des coûts; et le rendement des processus du PPSP.

Les critères d'évaluation du programme sont-ils pertinents et ont-ils été respectés?

L'un des aspects importants de l'évaluation consistait à déterminer si, oui ou non, les critères d'évaluation des projets étaient appropriés et à vérifier si les projets approuvés les respectaient effectivement. Deux aspects ont été examinés relativement au deuxième point. Le premier était le suivant : y a-t-il des projets qui n'auraient pas dû être acceptés?

Pour répondre à cette question, nous avons comparé les demandes et les modalités des ententes aux critères de sélection du programme en matière de partenariat, d'innovation, d'effet différentiel, de produit final et de vaste diffusion.

Le deuxième aspect relatif à la réalisation du programme était le suivant : les projets donnent-ils suite aux plans exposés dans les demandes? Plus particulièrement, nous nous sommes demandés si les résultats avaient été largement diffusés et de façon efficace; s'il y avait eu collaboration syndicale-patronale à l'étape de mise en œuvre du projet; si les coûts avaient été partagés également (en argent ou en nature); si les projets dans un secteur de compétence provincial avaient porté sur des questions d'intérêt national ou d'intérêt régional plus vaste; et si les projets avaient apporté une contribution innovatrice différentielle à nos connaissances. Quant à savoir si les projets avaient été axés sur un résultat final, selon les exigences, cet aspect a été examiné dans le cadre du troisième aspect, celui de l'effet, dont il est question ci-après.

Quel a été l'effet de la contribution du PPSP sur le projet en soi?

Dans l'évaluation des projets choisis, nous avons déterminé dans quelle mesure les partenaires avaient profité de gains fortuits : auraient-ils réalisé le projet même en l'absence du financement du PPSP? Question connexe : le projet aurait-il été différent sans le financement du PPSP, et de quelle façon?

Les questions qui suivent sont liées au critère de l'effet différentiel du PPSP et, en un sens, à la pertinence du programme.

Quelle a été l'efficacité des modalités de partage des coûts?

Les partenaires des parties syndicale et patronale partagent en parts égales (en argent ou en nature) le coût des projets, outre la contribution du gouvernement fédéral, ce qui est un élément important du PPSP. Comme on l'a vu ci-dessus, nous avons déterminé si ces modalités avaient été respectées ou non. Mais nous avons aussi cherché à savoir ce que les parties pensaient de ces modalités de partage des coûts et comment ces modalités s'étaient répercutées sur la capacité des représentants du PPSP de promouvoir efficacement le programme.

Quelles ont été l'efficacité et l'efficience des processus du PPSP?

Les demandes doivent satisfaire à un certain nombre de priorités de financement et de critères d'évaluation. Nous avons déterminé la pertinence de ces exigences, tout en évaluant dans quelle mesure et de quelle façon elles ont changé au fil du temps pour répondre aux nouveaux besoins dans le milieu de travail. Nous avons également mesuré le délai du processus d'approbation des projets et cherché à savoir si les auteurs des demandes jugeaient que les formalités administratives étaient excessives et qu'elles constituaient une entrave à l'innovation dans le milieu de travail, afin de déterminer si le processus ne décourage pas plutôt la présentation des demandes. Finalement, nous avons tenté de déterminer comment le délai de traitement des demandes pouvait être raccourci.

c) Résultats finals

Quels ont été les répercussions et les effets du projet?

Il s'agit sûrement de la question la plus importante de l'évaluation. Les effets du programme ont été mesurés

selon quatre grands aspects : les relations syndicales-patronales; les autres résultats finals obtenus dans le milieu de travail quant à la productivité, au moral et à la qualité; la production de connaissances utiles; et la contribution à la politique gouvernementale.

En ce qui a trait à ces questions, il convient de préciser qu'il a été difficile de distinguer les effets du programme à proprement parler des facteurs économiques externes et des caractéristiques du lieu et de l'innovation. La réussite ou l'échec d'une initiative s'explique par des facteurs autres que ceux qui sont strictement reliés au programme ou à l'initiative elle-même. En principe, pour tenir compte de ces autres facteurs, il faudrait comparer les résultats finals des projets financés à ceux de groupes témoins se trouvant dans des lieux semblables et subissant des changements semblables. Cependant, notre évaluation se prêtait mal à ce genre de comparaison, étant donné le nombre limité d'observations ainsi que la diversité et le caractère unique des projets financés. De la même façon, vu la taille relativement restreinte de l'échantillon et la nature qualitative des données, nous n'avons pu réellement déterminer les corrélats du succès et de la réussite des projets financés par rapport à la taille de l'entreprise, au secteur et à la région.

En ce qui concerne les répercussions sur la politique gouvernementale, elles ont aussi été difficiles à mesurer, étant donné le grand nombre de facteurs qui sont à l'origine de la modification des politiques. Quoi qu'il en soit, compte tenu des perceptions des personnes que nous avons interrogées dans le cadre de l'évaluation, nous avons cherché à déterminer le rôle que le PPSP a joué dans la modification de la législation. Nous avons également trouvé intéressant d'examiner la correspondance entre le PPSP et d'autres programmes de DRHC, par exemple l'Initiative de partenariats sectoriels (IPS), qui finance des partenariats entre les syndicats et le patronat.

3.2 Méthode

a) Aperçu

Les questions d'évaluation exposées dans la section précédente ont été examinées selon trois axes principaux : l'examen de la documentation et des ouvrages publiés sur la question; 11 entrevues auprès d'informateurs clés; et des études de cas de 18 projets, qui ont comporté des discussions de groupe et des entrevues auprès des participants, de même que l'examen des documents des projets. Ces trois méthodes d'évaluation sont examinées ci-dessous à tour de rôle.

b) Examen des documents et d'ouvrages publiés

L'examen de documents et d'ouvrages publiés sur le programme avait deux grands objectifs. Dans le premier cas, il s'agissait d'une série d'objectifs préliminaires qui allaient nous permettre de placer le projet en contexte, de recueillir de l'information en vue de l'élaboration des instruments devant servir aux entrevues auprès des informateurs clés et aux discussions de groupe, ainsi que de trouver ou d'élaborer des indicateurs des résultats finals pour évaluer les projets.

Le deuxième objectif de l'examen, particulièrement en ce qui concerne les documents du programme, était de classer les projets selon leur genre, le montant de la contribution et le lieu où ils se sont déroulés, afin de dresser des listes de projets qui allaient éventuellement servir aux études de cas. Nous avons aussi déterminé, dans la mesure du possible, si les critères d'évaluation des propositions avaient été respectés par les projets échantillonnés. Nous avons procédé à la fois selon une approche « ex ante », en comparant la proposition aux critères indiqués, et selon une approche « ex post », en comparant la demande initiale au rapport final du projet, pour déterminer si les intentions avaient été concrétisées.

Les documents du programme suivants ont été examinés :

- documents du programme;
- vérification des contributions de 1993;
- description de tous les projets;
- demandes initiales;
- ententes de contribution;
- rapports des projets;
- documents propres à chaque projet dont disposaient les copromoteurs.

En ce qui concerne les ouvrages publiés, les conclusions de recherches sur les comités mixtes et d'autres mécanismes de coopération syndicale-patronale qui se sont avérés efficaces ou moins efficaces ont servi à la conception de la recherche et à l'analyse des données dans notre évaluation. La recension a porté sur des contributions du Canada et de l'étranger et nous a permis de recueillir des renseignements utiles sur les grandes variables et les principaux indicateurs, sur l'efficacité des initiatives conjointes de collaboration et

des innovations dans le milieu de travail, sur les facteurs qui expliquent les résultats des recherches, et sur les solutions de rechange à la formule actuelle du programme.

c) Entrevues auprès d'informateurs clés

En ce qui concerne les entrevues auprès d'informateurs clés, nous avons consulté 11 personnes ayant une connaissance générale du programme et des questions connexes, mais non pas des projets comme tels. Il s'agissait de membres du personnel de niveau supérieur du programme, de membres du personnel ayant participé à l'examen des projets, d'experts en collaboration syndicale-patronale et de représentants des milieux syndicaux et des milieux d'affaires. Nous avons pu ainsi recueillir une information précieuse sur les questions propres au programme comme tel, soit son bien-fondé, sa réalisation, ses répercussions globales et les solutions de rechange. On trouvera à l'annexe A.1 le guide d'entrevue et à l'annexe A.2 la liste des informateurs clés.

Toutes les entrevues ont été menées par des consultants chevronnés et elles ont été faites par téléphone (pendant 45 minutes); cependant, les répondants de la région d'Ottawa ont été interviewés en personne (entrevues d'environ une heure). Toutes les personnes interrogées avaient reçu au préalable le guide d'entrevue par télécopieur. La plupart ont également reçu les notes d'entrevue, à des fins de corroboration. Les données de l'entrevue ont fait l'objet d'une analyse qualitative, ce qui a contribué à faciliter notre analyse et nos rapports.

d) Mini-études de cas

Pour cette étape du processus de collecte des données, nous avons commencé par classer tous les projets selon leur genre pour ensuite choisir un échantillon de chaque genre. Au total, 18 projets ont été retenus pour les études de cas. Nous avons ensuite interviewé un certain nombre de personnes associées à chaque projet, collectivement dans le cadre de groupes de discussion ou individuellement par téléphone; le nombre de personnes a varié selon la taille et le genre du projet. Le poste des répondants ¾ depuis les cadres supérieurs jusqu'aux intervenants « de première ligne » ¾ a varié également selon le genre et la taille du projet.

Chaque étape suivie dans le cadre des études de cas est expliquée ci-dessous.

Échantillonnage des projets pour les études de cas

La base de sondage utilisée pour la sélection des projets aux fins des études de cas a été élaborée après consultation avec le personnel du programme. Voici les décisions qui ont été prises à ce sujet :

- seuls les projets terminés ont été retenus, pour que les effets puissent être examinés dans les études de cas;
- les projets d'examen liés à la réforme des programmes sociaux et les projets d'affectations ont été retirés de la base de sondage, puisqu'ils ne sont pas représentatifs de l'ensemble des projets du PPSP et qu'ils ne se prêtent pas à des études de cas;
- si une organisation a reçu du financement à l'égard de plusieurs projets, un seul de ces projets a été retenu.

Étant donné ces critères d'exclusion, seulement 89 des 134 projets étaient admissibles à l'échantillon. Au total, 18 projets ont été retenus pour les études de cas.

Comme on l'a vu dans l'analyse des projets au chapitre précédent, les projets de conférence et de recherche ont été plus nombreux que les projets visant à modifier le milieu de travail. C'est pourquoi nous avions décidé à l'origine de choisir un plus grand nombre de projets de la première catégorie. Cependant, le personnel du programme a indiqué que les projets de la deuxième catégorie (les projets visant à opérer des changements dans le milieu de travail au niveau du secteur ou au niveau de l'entreprise) sont les plus importants, car à l'avenir, c'est sur de tels projets que le programme sera concentré. Nous avons par conséquent décidé de choisir trois projets de recherche, trois conférences, six projets visant à opérer des changements dans un secteur ou dans divers milieux de travail, et six projets visant à opérer des changements dans le milieu de travail au sein d'une seule entreprise. Pour chaque groupe, nous avons également choisi trois projets de rechange au cas où l'un des projets sélectionnés devait être rejeté, pour une raison ou une autre.

Les projets ont été sélectionnés au hasard dans chaque catégorie, mais nous avons fait en sorte d'obtenir une certaine diversité en ce qui concerne le palier de compétence, la région, la date, la valeur ainsi que la nature des changements dans le milieu de travail ou le sujet de la recherche ou la conférence. On trouvera, à l'annexe B, la liste des projets retenus pour les études de cas.

Nous nous étions proposés à l'origine d'inclure certains projets qui n'avaient pas réussi à obtenir de financement du PPSP. Malheureusement, comme il n'y avait pas

suffisamment d'information sur les personnes-ressources des projets dans les dossiers du programme, nous avons dû renoncer à cette idée.

Méthode

Nous avons eu recours à des groupes de discussion et à des entrevues individuelles pour les études de cas. En ce qui concerne les projets visant à opérer des changements dans le milieu de travail, nous avons demandé à la personne-ressource principale si nous pouvions mener l'étude de cas dans le cadre d'un groupe de discussion et, si la permission nous en était refusée, si nous pouvions mener une série d'entrevues personnelles. Nous avions pour objectif de mener six études de cas au moyen de la méthode des groupes de discussion, mais seulement quatre des personnes-ressources ont accepté. En ce qui concerne les études de cas des projets de conférence et de recherche, nous avions pensé qu'elles se prêteraient mieux à la méthode des entrevues. Il est intéressant de préciser que deux des personnes-ressources avec lesquelles nous avons communiqué nous ont proposé la méthode du groupe de discussion, que nous avons retenue pour ces deux projets.

Sélection des participants

Dans le cadre de chacun des 18 projets retenus, nous avions pour objectif, aux fins de nos mini-études de cas, de choisir en moyenne cinq ou six personnes à tous les niveaux de participation du projet. Le nombre des participants et les postes qu'ils occupaient variaient selon le genre de projet. Pour tous les genres de projet, nous avons tenté d'interviewer les promoteurs et d'autres personnes y ayant été associées. Voici les genres de participants que nous recherchions pour les entrevues, selon le genre de projet :

- pour les conférences et les colloques, nous visions les organisateurs, les animateurs des colloques ou les personnes qui avaient présenté les communications, celles qui avaient assisté au colloque ou à la conférence, et celles qui pouvaient bénéficier du projet, notamment des chercheurs, des décideurs, des travailleurs;

- pour les projets de recherche, nous visions les directeurs de recherche et les chercheurs participants, ainsi que les personnes qui pouvaient bénéficier du projet, notamment d'autres chercheurs, décideurs et travailleurs;

- en ce qui concerne les projets ayant pour objet la réalisation de films vidéos didactiques ou la rédaction de manuels, nous visions les personnes ayant participé à la production, notamment les

techniciens et les chercheurs, de même que les personnes qui pouvaient bénéficier du projet, comme les travailleurs et les étudiants;

- pour les projets axés sur des modes différents de négociation collective, les projets visant à opérer des changements dans le milieu de travail et les projets de formation syndicale-patronale dans le milieu de travail, nous visions un certain nombre de travailleurs des niveaux supérieurs et des niveaux subalternes qui, directement ou indirectement, avaient participé au projet expérimental;

- pour les projets d'envergure sectorielle, nous visions des représentants des associations compétentes d'employeurs et de travailleurs, de même que des travailleurs et des cadres au sein d'au moins un milieu de travail dans le secteur.

Instruments de collecte des données

Les instruments que nous avons utilisés pour les entrevues et les discussions aux fins des études de cas figurent à l'annexe C. Pour la teneur de ces instruments, nous nous sommes inspirés des questions d'évaluation, de même que des enseignements que nous avons tirés de la recension des ouvrages publiés et des documents. Quant aux projets pour lesquels les participants sélectionnés avaient consenti à tenir des groupes de discussion, nous avons utilisé un guide de l'animateur (annexe C.1). Les groupes de discussion ont été menés pour quatre projets de collaboration dans un milieu de travail ou dans un secteur, de même que pour deux projets de conférence ou colloque, de recherche ou de réalisation de films vidéos didactiques; les discussions ont duré deux heures. Pour les autres projets, nous avons utilisé un guide d'entrevue (voir l'annexe C.2)[1]. Ces entrevues ont duré de 30 à 60 minutes.

Les questions ont varié selon le rôle du répondant dans le projet. Les questions s'adressant à des promoteurs portaient sur des aspects du programme dans son ensemble, notamment le processus, le partage des coûts et le bien-fondé, mais aussi sur les répercussions. Les questions s'adressant aux participants occupant d'autres postes, par exemple les organisateurs, les animateurs de colloque, les personnes qui ont présenté des communications, les travailleurs et les cadres, et les bénéficiaires éventuels, portaient surtout sur les effets du projet à tous les paliers. Les personnes ayant participé à des projets qui n'avaient pas obtenu de financement du PPSP ont été interrogées surtout sur des points d'ordre administratif, mais également sur leur intérêt dans la collaboration syndicale-patronale et sur le programme lui-même; on leur a également demandé si le projet avait quand même été réalisé ou non. Tous

les répondants ont été priés de dire ce qu'ils pensaient du rôle du gouvernement dans les activités de collaboration syndicale-patronale.

Réalisation des études de cas

En ce qui concerne les études de cas qui ont fait appel à des groupes de discussion, nous nous sommes rendus sur les lieux du projet, nous avons organisé des groupes de discussion avec toutes les parties intéressées, puis nous avons examiné sur place l'information pertinente sur le projet lorsqu'elle était disponible. Les autres études de cas ont été menées par entrevue téléphonique.

Nous avons parfois eu de la difficulté à obtenir l'autorisation de faire une étude de cas sur certains projets proposés. Parmi les 18 projets sélectionnés à l'origine, 14 ont accepté de participer. Nous n'avons pas réalisé les quatre autres études de projets proposés, car nous avons été dans l'impossibilité de rejoindre les personnes-ressources ou nous n'avons pu obtenir leur assentiment. Ces quatre projets ont été remplacés par des projets de rechange dans la même catégorie, qui avaient été sélectionnés de la même façon et en même temps que les autres projets. Dans un cas, un projet de rechange a même été remplacé par un autre projet de rechange.

e) Indicateurs des effets

Pour déterminer les effets des projets, nous avons établi une série d'indicateurs des effets, en fonction des réponses à l'entrevue et des résultats des groupes de discussion. Les indicateurs utilisés pour évaluer les projets dépendaient beaucoup de la nature du projet sélectionné. Les projets de recherche auraient de toute évidence des résultats finals différents de ceux des projets d'innovation dans un milieu de travail ou dans un secteur. Les effets ont été mesurés au moyen des renseignements recueillis dans les études de cas.

Voici les indicateurs qui ont été retenus, selon le genre de projet :

- Colloques et conférences :
  - participation;
  - publication des actes;
  - nombre de rapports finals distribués (actes);
  - nombre de rapports de recherche distribués et leur qualité;
  - autres indicateurs intangibles;
  - effets sur le plan de la recherche et des politiques.

- Réalisation de films vidéos didactiques et d'autres produits :

- nombre de visionnements;
- qualité;
- effets sur les politiques.

- Projets de recherche :
  - publication d'un rapport final;
  - nombre de rapports distribués;
  - effet sur les politiques;
  - effet sur d'autres travaux de recherche (projets dérivés).

- Innovations en matière de collaboration dans le milieu de travail et au niveau sectoriel :
  - nombre de griefs, de grèves;
  - partage de l'information entre les parties syndicale et patronale;
  - formation de comités syndicaux-patronaux mixtes;
  - participation des travailleurs à la prise de décision;
  - niveau de confiance, d'harmonie, de coopération;
  - intérêt à l'égard d'autres mesures de collaboration;
  - intérêt à l'égard d'autres innovations dans le milieu de travail;
  - changements dans la productivité;
  - délais de production;
  - taux de retour;
  - changements dans le niveau et la qualité du service;
  - taux de rejet;
  - changements dans le moral des employés;
  - rationalisation ou réorganisation;
  - élargissement des connaissances et des données;
  - diffusion de l'information sur une vaste échelle;
  - envergure de la représentation et de la participation.

TABLE DES MATIÈRES

4.0 Information recueillie et constatations

Nous présentons dans le présent chapitre l'information recueillie au sujet des questions d'évaluation du PPSP, dans le cadre d'entrevues auprès d'informateurs clés et de mini-études de cas, comme on l'a vu au chapitre 3. L'information concernant les études de cas repose sur les résultats des 18 mini-études. L'analyse est présentée selon les trois grands aspects de l'évaluation, soit le bien-fondé et la pertinence, la réalisation ainsi que les

répercussions et les effets.

4.1 Bien-fondé et pertinence

L'un des objectifs de l'évaluation était de jauger le bien-fondé de l'intervention gouvernementale, particulièrement celle du gouvernement fédéral, lorsqu'il s'agit d'améliorer la relation entre le patronat et les syndicats. Nous avons sollicité l'opinion des informateurs clés et des répondants des projets (les principaux partenaires du financement) sur cette question, de même que sur la pertinence du PPSP à ce sujet, et sur les chevauchements possibles avec d'autres programmes fédéraux et provinciaux. Selon les renseignements que nous avons obtenus au cours des entrevues, l'intervention gouvernementale et le PPSP jouissent d'un solide appui. Il convient cependant de préciser que la plupart des personnes avec lesquelles nous avons communiqué aux fins de cette étude étaient associées au programme de près ou de loin et que par conséquent elles n'étaient sont pas complètement objectives en leur qualité d'observateur ou de commentateur.

a) Le gouvernement a-t-il un rôle à jouer?

Les informateurs clés interviewés ont affirmé généralement que le gouvernement pouvait jouer un rôle d'agent catalyseur dans l'amélioration des relations syndicales-patronales. Plusieurs informateurs clés ont fait remarquer qu'à une époque caractérisée par la mondialisation de la concurrence et le changement, il est important que le gouvernement appuie des innovations qui favorisent l'accroissement de la compétitivité du milieu de travail. Comme il est généralement admis que les milieux de travail où règne la concertation sont plus productifs et plus compétitifs, et compte tenu que la majorité des milieux de travail n'ont pas encore adopté de modèle de « concertation », il faut que le gouvernement adopte une approche dynamique pour promouvoir une coopération plus poussée. En fait, selon plusieurs intervenants, le gouvernement devrait jouer un rôle encore plus important. Cependant, comme un informateur clé l'a fait observer, en dépit de l'échec apparent du marché, il conviendrait de se prémunir aussi contre un éventuel « échec du gouvernement ».

Les participants aux projets consultés dans le cadre des mini-études de cas sont également en faveur de l'intervention gouvernementale dans ce domaine. Selon certains, il faut exploiter la créativité des travailleurs dans l'économie d'aujourd'hui, qui doit soutenir une vive concurrence à l'échelle mondiale, mais cette créativité ne se matérialisera pas naturellement d'elle-même dans un milieu de travail organisé. Il faut

souvent opérer des changements dans les structures et dans les attitudes pour obtenir la participation des travailleurs. En ce sens, le PPSP joue un rôle important en favorisant des mesures visant à faire participer les travailleurs au processus de changement lequel, dans de nombreux cas, doit s'opérer rapidement, pour ne pas accuser de retard par rapport aux changements rapides qui se produisent dans le contexte. Les petites et moyennes entreprises en particulier ont besoin d'aide de l'extérieur pour opérer concrètement ces changements : elles ont rarement le savoir-faire nécessaire à l'interne, et encore moins les ressources pour y arriver. De plus, il est important d'aller vite, car si le processus est trop lent, les travailleurs s'en désintéressent et le partenariat risque d'échouer. Le PPSP est en mesure d'accélérer les changements. Selon un répondant, le soutien du gouvernement est particulièrement important dans des secteurs comme la construction, où les occasions d'établir des relations employeur-employés stables sont rares, car les travailleurs sont généralement des contractuels.

Même s'il existe des arguments justifiant l'intervention gouvernementale dans ce domaine, les répondants se sont interrogés sur l'intérêt réel qu'ont les entreprises à appuyer des activités de partenariat syndical-patronal. Les milieux d'affaires sont traditionnellement réticents à l'égard de l'intervention gouvernementale aussi bien qu'à l'égard des initiatives de participation des employés. Comme les fonds attribués annuellement au PPSP pour les projets ont rarement été utilisés intégralement au cours d'une année donnée, on s'interroge sur la faiblesse de la demande à l'égard d'un programme comme le PPSP; précisons toutefois qu'il serait difficile de mesurer la demande réelle. Par ailleurs, si des fonds sont inutilisés, c'est peut-être tout simplement que les milieux d'affaires ne sont pas au courant du programme. Si le gouvernement fait une meilleure promotion du programme et diffuse mieux les connaissances au sujet des avantages des partenariats syndicaux-patronaux, il pourrait y avoir plus d'intérêt à l'égard du PPSP.

Beaucoup d'informateurs clés sont d'avis qu'un programme fédéral est utile non seulement pour aider les partenaires au sein de secteurs de compétence fédérale, mais également dans les secteurs relevant d'autres paliers de compétence. Un répondant est d'avis que le secteur des transports est un domaine où la présence fédérale serait nécessaire, car si certaines entreprises de transport relèvent de la compétence fédérale et d'autres de la compétence provinciale, toutes sont aux prises avec les mêmes problèmes. Dans ce cas, le PPSP remplit un important objectif, à savoir diffuser de l'information sur les solutions et les approches dans tous les secteurs de compétence. Un autre répondant a invoqué des arguments d'équité et de rendement pour

justifier une présence fédérale plus poussée dans ce domaine. S'il intervient fortement, le gouvernement fédéral pourra contribuer à promouvoir l'équité dans les relations industrielles à l'échelle du pays, tout en contribuant à améliorer le rendement des entreprises transnationales qui sont aux prises partout avec les mêmes problèmes de relations industrielles.

La grande majorité des participants aux projets qui ont été consultés dans le cadre de nos mini-études de cas sont également en faveur de la présence fédérale dans ce domaine. Beaucoup ont souligné qu'une initiative fédérale de ce genre est importante car elle favorise la participation des travailleurs et encourage la coopération. En effet, comme l'a affirmé un participant, l'efficacité des partenariats syndicaux-patronaux et l'augmentation de la productivité qui en découle ont pour effet d'inciter les entreprises à demeurer au Canada ou de convaincre d'autres entreprises de venir s'y installer, plutôt que de choisir d'autres pays où la main-d'œuvre a la réputation d'être moins chère et moins antagoniste. De plus, selon un répondant, un programme fédéral est important pour les syndicats d'envergure nationale, peu importe le secteur, qui désire lancer des projets à l'échelle nationale; car cela ne serait pas possible dans le cadre d'un programme provincial.

b) Quel rôle le gouvernement doit-il jouer?

En ce qui concerne la nature du rôle que devrait jouer le gouvernement fédéral, plusieurs informateurs clés ont affirmé qu'il est important que le gouvernement favorise une meilleure coopération syndicale-patronale, démontre les résultats positifs de ce genre de collaboration et diffuse de l'information à ce sujet. Quelques répondants ont fait remarquer que le PPSP est un bon moyen de collecte d'information sur les approches innovatrices en matière de relations syndicales-patronales, ainsi que sur les moyens d'explorer certaines pratiques et de déterminer lesquelles donnent de bons résultats. L'information recueillie sur les meilleures pratiques peut ensuite servir à la formulation des politiques. Une autre fonction importante du PPSP est de faire office de tierce partie objective, en encourageant les parties à poursuivre leurs activités de collaboration.

Deux informateurs clés ont exprimé certaines réserves lorsqu'on leur a demandé si, en supposant que l'intervention gouvernementale soit justifiée, le PPSP était un moyen approprié de la concrétiser. Un répondant a exprimé l'avis que le financement du PPSP, déjà insuffisant, est réparti parmi des projets trop nombreux pour que des changements globaux se produisent. Il conviendrait, selon un autre, de se concentrer chaque année sur un genre d'innovation ou

sur un secteur de l'économie. Un autre répondant se demande si les effets des projets ponctuels du PPSP peuvent durer, puisque les entreprises cherchent souvent une « gratification immédiate » lorsqu'il s'agit de résoudre un problème syndical-patronal donné, et qu'elles ne s'intéressent peut-être pas au maintien de la relation à long terme, ce qui est bien sûr l'objectif final du PPSP.

Certains répondants estimaient que, outre le financement de projets de partenariat, le gouvernement fédéral doit favoriser l'élaboration de modèles innovateurs de négociation et encourager le soutien entre les syndicats. Quelques répondants appuient l'idée du financement de travaux de recherche à ce sujet dans le cadre du PPSP, pour qu'on en arrive à définir et à évaluer les changements qui se produisent dans le syndicalisme, par exemple, l'intensification de la syndicalisation des cols blancs. D'autres répondants ont fait remarquer que le rôle du gouvernement doit s'étendre à l'échange d'information, et à l'organisation d'ateliers et de colloques. Selon un répondant, le gouvernement fédéral devrait jouer un rôle de chef de file, d'agent catalyseur et de facilitateur des partenariats dans le milieu de travail. Le gouvernement fédéral devrait jouer un rôle diversifié et dynamique : il ne devrait pas y avoir « trop de restrictions » à la nature de ses fonctions.

c) Y a-t-il des chevauchements avec d'autres programmes?

De nombreux informateurs clés et répondants dans le cadre des études de cas sont d'avis qu'il y a une grande complémentarité, plutôt que des chevauchements, entre le PPSP et d'autres initiatives de DRHC. Plusieurs répondants pensent que le PPSP donne de bons résultats concurremment avec des initiatives comme celle des partenariats sectoriels, le service d'aide à l'adaptation de l'industrie et les services de médiation, même si certains pensent qu'il y a un risque de chevauchement dans ces domaines. Un grand nombre de répondants ont souligné l'importance de la coordination et de la communication entre les programmes et les paliers de compétence pour qu'il n'y ait pas de chevauchements. Plus récemment, les agents du PPSP ont commencé à informer les services provinciaux de médiation compétents lorsqu'ils interviennent dans un secteur de compétence provincial et ils ont fait participer l'IPS à l'examen des projets. Des liens informels entre le PPSP et l'IPS pourraient être établis.

Selon quelques informateurs clés, il y a une bonne harmonisation entre le PPSP et les services fédéraux de médiation de DRHC. Les médiateurs sur le terrain peuvent déterminer les cas où le PPSP pourrait être

utile, et d'autres où il a peu de chance de succès, ou encore les cas où il y a lieu de procéder à des travaux préliminaires pour améliorer les relations syndicales-patronales avant de lancer un projet. Quelques autres répondants ont fait valoir que le PPSP devrait davantage tirer parti des relations intraministérielles possibles, par exemple, entre le programme et les services de médiation. Les médiateurs et les agents d'autres programmes de DRHC, ont-ils fait remarquer, pourraient faire la promotion du PPSP et aller chercher des propositions. Les agents du PPSP prennent plus d'initiatives en ce sens depuis quelque temps.

Selon un informateur clé, il y a peut-être un chevauchement entre le PPSP et le Programme de partenariat local du marché du travail de DRHC, qui finance des activités locales de partenariat, dont la recherche et la formation. Il estime également qu'une des lacunes du PPSP se trouve dans le fait qu'il est logé à l'administration centrale, puisqu'au niveau local, l'équipe du programme est mieux conscientisée aux besoins locaux. En effet, un autre répondant pense que le PPSP devrait être présent sur le terrain, près de ses clients. Dans une certaine mesure, les agents de médiation répondent à ce besoin.

Parallèlement, la plupart des informateurs clés pensent qu'il n'y a pas beaucoup de chevauchements entre les activités du PPSP et celles d'initiatives provinciales correspondantes. Les participants à des projets, qui ont été interrogés, conviennent généralement que les programmes provinciaux complètent le PPSP. Certaines provinces comme l'Ontario ont des programmes qui financent des projets semblables, mais le financement est plus faible que celui du PPSP. Un répondant du Québec a affirmé que le gouvernement fédéral et la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) finançaient des projets en milieu de travail, mais qu'il n'y avait pas de chevauchement, parce que la SQDM ne s'intéressait qu'à la formation. Le répondant n'en estime pas moins que les choses seraient plus faciles s'il y avait un « guichet unique » pour tous les services de formation et les autres services liés au travail, autant pour les entreprises que pour les syndicats.

Selon certains répondants, il y a des risques de chevauchement entre les programmes fédéraux et provinciaux, mais ils sont d'avis qu'on peut les limiter au minimum par la voie de consultations et d'ententes intergouvernementales.

4.2 Réalisation

Les questions ayant trait à la réalisation du programme ont été abordées à la fois dans les entrevues auprès des

informateurs clés et dans les entrevues aux fins des études de cas. Il s'agissait des processus administratifs, des questions liées au financement des projets, des critères de sélection des projets et des priorités de financement du programme. On retrouve ci-après un sommaire de l'information recueillie dans les entrevues auprès des informateurs clés et les entrevues aux fins des études de cas à cet égard.

a) Modalités administratives

Les questions ayant trait à l'administration du programme ont été abordées dans les entrevues auprès des informateurs clés tout comme dans les entrevues aux fins des études de cas. Les opinions qui s'en dégagent sont résumées ci-dessous.

En général, les répondants aux entrevues menées dans le cadre des études de cas étaient très satisfaits des modalités administratives du PPSP et du professionnalisme de son personnel. Les répondants étaient plus particulièrement satisfaits des critères de sélection, du processus de présentation des demandes et des exigences administratives. Les répondants interrogés dans le cadre de cinq études de cas ont fait remarquer pour leur part que le processus d'approbation était trop long et qu'il y avait des retards décourageants dans l'approbation du financement. Dans deux études de cas seulement, les répondants étaient d'avis que les formalités administratives et les exigences en matière de rapports étaient trop lourdes. Selon eux, ils ont eu à remplir un nombre excessif de rapports, compte tenu de la somme qui leur avait été consentie, même s'ils conviennent qu'il faut jusqu'à un certain point rendre des comptes lorsqu'il s'agit de fonds publics. Finalement, les répondants de diverses études de cas ont fait remarquer qu'ils auraient aimé recevoir plus d'argent, même s'ils reconnaissent que les fonds fédéraux sont limités.

Certains informateurs clés ont également critiqué le processus d'approbation et d'examen, jugeant qu'il est trop long et qu'il doit être simplifié. D'autres ont fait remarquer cependant que le processus formel d'examen antérieur, qui nécessitait la tenue de grandes réunions périodiques, avait été simplifié, et que les délais d'approbation, qui étaient autrefois d'entre sept et huit mois, avaient été ainsi ramenés à un ou deux mois. Plutôt que des rencontres régulières entre plusieurs parties, le processus d'examen comporte dorénavant deux étapes seulement. Dans la première étape, les projets sont discutés avec les membres d'un réseau informel composé de représentants de services compétents de DRHC, notamment des secteurs de la politique, de la santé et de la sécurité, de la médiation, de l'IPS, etc., de même que des services provinciaux de

médiation. À la deuxième étape, le directeur du PPSP présente des projets présélectionnés à l'occasion d'une réunion mensuelle de fonctionnaires de niveau supérieur, et des recommandations sont ensuite présentées au ministre. Un répondant a également fait observer que le processus d'examen avait été amélioré grâce à la participation directe des médiateurs, de sorte que DRHC se rapproche ainsi des parties et que les contacts avec l'organisation sont dûment maintenus. Dans le passé, certains projets aient été menés à terme ou aient été mis en œuvre alors que la proposition n'avait pas encore approuvée, ce qui témoigne de la lenteur du processus antérieur.

Un informateur clé était d'avis que le processus d'examen pourrait être raccourci davantage si les agents du PPSP disposaient de certains pouvoirs discrétionnaires pour l'approbation des projets et l'interprétation des critères de sélection. Il est néanmoins important d'assurer une certaine uniformité dans l'interprétation des critères pour garantir la crédibilité et la responsabilisation (« les freins et les contrepoids »).

b) Financement

On a demandé aux informateurs clés ce qu'ils pensaient des sommes attribuées au PPSP. Certains sont d'avis que le niveau actuel de financement est insuffisant et qu'il ne représente qu' « une goutte d'eau dans l'océan », ce qui n'est pas suffisant pour opérer des changements réels dans l'ensemble. Par ailleurs, comme on l'a vu ci-dessus, certains répondants ont rappelé qu'il arrive souvent que le budget annuel des projets du PPSP ne soit pas complètement utilisé et que, selon certaines indications, des projets, approuvés dans le cadre de l'ancien processus d'examen se poursuivaient sans le financement du PPSP. On peut en déduire que la demande à l'égard d'un tel programme n'est pas suffisante, de sorte que les niveaux de financement sont convenables. Mais le phénomène peut également s'expliquer par la méconnaissance du PPSP, question sur laquelle vous reviendrons plus loin. De plus, le niveau de financement d'un programme semblable aux États-Unis[2], où les relations de travail sont sûrement moins bonnes et où la population est évidemment beaucoup plus nombreuse, est à peu près le même que celui du PPSP.

On s'est interrogé sur l'opportunité ou non de tenir compte de la capacité de payer des auteurs d'une demande dans la décision de financement. Les répondants ont indiqué que certaines grandes entreprises sont vraisemblablement capables de financer des projets toutes seules, mais qu'elles sont aussi les plus susceptibles d'obtenir du financement du PPSP,

tandis que les entreprises de plus petite taille, qui ont souvent besoin de financement pour apporter des changements qu'elles n'ont pas les moyens d'opérer seules, obtiennent rarement un tel financement. Par ailleurs, comme certains l'ont déclaré, ce sont les grandes entreprises qui sont les plus stables et qui sont donc plus susceptibles que les petites entreprises de mener un projet à bien (« Pourquoi financer une activité qui n'a pas beaucoup de chances de succès? »).

Les répondants dans le cadre des études de cas ont signalé un éventail de sources de financement. Dans la plupart des cas, le principal partenaire de l'entreprise fournissait un financement direct, tandis que les syndicats fournissaient une contribution en nature. Même si la plupart des projets comptaient sur des contributions en nature et sur un financement direct de la part des parties syndicale et patronale, certains projets ont reçu du financement d'autres sources, notamment des gouvernements provinciaux, d'autres ministères fédéraux (p. ex., Industrie Canada) et d'autres organismes nationaux ou provinciaux (p. ex., la station de télévision TV Ontario). Les entreprises qui avaient conclu une entente dans le cadre du SAAI ont eu également souvent recours au financement du PPSP. Dans de nombreux cas, la contribution initiale du PPSP, même si elle pouvait ne représenter qu'une petite proportion de l'ensemble des fonds consentis en fin de compte par tous les promoteurs, a été le catalyseur qui a permis la collecte de fonds auprès d'autres partenaires (« des fonds d'amorçage »).

Les questions connexes de l'effet différentiel, du partenariat et du partage des coûts sont examinées dans la partie suivante.

c) Critères de sélection

Comme on l'a vu dans la description du programme, les agents du PPSP utilisent huit critères pour évaluer les propositions afin de déterminer si elles sont admissibles au financement du PPSP. Nous avons procédé de deux façons pour recueillir de l'information sur les aspects liés à la réalisation du programme. Premièrement, les informateurs clés ont été priés de dire ce qu'ils pensaient de la pertinence des critères de sélection des projets du PPSP. On peut penser que, d'une certaine façon, cette question se rattache au bien-fondé du programme, mais elle renvoie également à sa conception et à sa réalisation. Deuxièmement, les répondants dans le cadre des études de cas ont été priés de dire dans quelle mesure les projets répondaient à ces critères.

1. Pertinence des critères de sélection

On a demandé aux répondants ce qu'ils pensaient de la pertinence des critères de sélection utilisés par les agents du PPSP pour évaluer les propositions. Voici les conclusions tirées de leurs réponses :

Caractère innovateur. Le critère selon lequel les projets doivent « être innovateurs, contribuer de façon unique aux relations de travail ou aux relations entre syndicats, patrons et gouvernement », a fait l'objet du plus grand nombre de remarques de la part des répondants. Ceux-ci ont commencé par dire que le « caractère innovateur » était difficile à définir en général et à mesurer dans des projets. L'un d'entre eux a fait observer que, dans la longue histoire des relations industrielles, il est difficile de trouver des modes de collaboration complètement nouveaux. Le projet peut être innovateur dans le cadre de l'entreprise, soit, mais il ne l'est généralement pas dans le contexte du corpus général de connaissances en matière de collaboration syndicale-patronale. Ainsi, il a été suggéré que le « caractère innovateur » soit défini en fonction de l'approche et du concept adopté au sein d'un secteur donné, plutôt que dans l'ensemble de l'économie. Un autre répondant était d'avis que le PPSP a pour objet de promouvoir des changements qui relèvent de l'évolution, et non pas de la révolution, dans les relations syndicales-patronales. En d'autres mots, comme la plupart des entreprises ont déjà mis en place des mécanismes de collaboration et qu'elles sont déjà engagées dans la voie du partenariat et de l'harmonie, le PPSP devrait avoir pour rôle de faciliter les progrès dans cette voie.

Compétence. Comme il s'agit d'un programme fédéral, il convient que l'accent soit mis sur les secteurs de compétence fédérale. Cependant, un répondant pense que le programme devrait mettre l'accent sur les projets d'importante nationale ou régionale, peu importe le secteur de compétence. Ce critère devrait avoir préséance sur celui du secteur de compétence.

Résultats finals. Les répondants conviennent généralement de l'exigence selon laquelle les projets doivent être axés sur les résultats finals. Cependant, certains ont fait remarquer que les partenaires des projets doivent être tenus de mesurer quantitativement les résultats finals, pour attester qu'ils ont respecté ce critère.

Diffusion. Les programmes ne peuvent donner de bons résultats isolément. Plusieurs répondants conviennent que la diffusion est un bon critère pour le PPSP, c.-à-d. que, pour qu'un programme remporte du succès, il faut que sa réussite soit diffusée sur une vaste échelle. Il s'agirait en même temps d'un moyen de faire connaître le programme. Ainsi, les répondants conviennent que, pour les projets pour lesquels des fonds sont demandés

dans le cadre du PPSP, les agents du programme doivent être convaincus que, à la fin du projet, les résultats seront largement diffusés. Mais pour ce faire, selon les répondants, il faut évidemment que les résultats finals du programme soient mesurés quantitativement, comme l'indique le critère précédent.

Partenariat. Conformément au critère du partenariat, le projet doit être élaboré et mis en œuvre conjointement par le syndicat et le patronat. Un grand nombre des répondants sont d'avis que, comme l'objectif du programme est d'améliorer les relations entre le syndicat et le patronat, il convient tout à fait que les parties forgent des partenariats dans le cadre du projet. En obligeant les parties syndicale et patronale à travailler de concert, on souhaitait et l'on souhaite encore qu'elles se rendent compte des avantages du partenariat, lequel doit se poursuivre après la réalisation du projet.

Partage des coûts. Selon les informateurs clés et les répondants dans le cadre des études de cas, le partage égal des coûts entre le patronat et les syndicats qui collaborent au projet est un critère valable pour le PPSP. Au même titre que le partenariat, le partage des coûts est jugé important lorsqu'il s'agit de garantir l'engagement des partenaires : comme ils ont tous investi dans le projet, ils ont intérêt à le mener à bien ensemble. En d'autres mots, les syndicats et le patronat seront plus déterminés à continuer de travailler dans le cadre du projet jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée que s'ils n'y avaient rien investi et que, par conséquent, ils n'avaient rien à perdre. Ce raisonnement reste valable même si la contribution de l'une des parties est inférieure à celle de l'autre sur le plan financier. Il n'a pas été question dans cette évaluation de déterminer dans quelle mesure les partenariats constitués dans le cadre du PPSP sont des partenariats véritables, c.-à-d. où les besoins sont examinés conjointement, les objectifs sont établis conjointement et les moyens pour les atteindre sont déterminés conjointement.

Effet différentiel. Selon ce critère, les activités courantes ne peuvent être financées dans le cadre du PPSP. Ainsi, les entreprises qui sont en train d'adopter des changements dans le milieu de travail et qui les auraient mis en œuvre même en l'absence du PPSP, ne recevraient vraisemblablement pas de fonds du programme à cet égard. Il s'agit de s'assurer qu'il n'y a pas de gains fortuits. Tous conviennent que le critère de l'effet différentiel est valable.

2. Les critères de sélection ont-ils été respectés?

Dans la présente partie, nous nous inspirons surtout des

résultats des discussions avec les participants aux projets pour déterminer dans quelle mesure cinq critères importants du PPSP ont été respectés, à savoir le caractère innovateur, la diffusion des résultats, le partenariat, le partage des coûts et l'effet différentiel.

Caractère innovateur. Tous les répondants qui ont participé à des projets dans le milieu de travail étaient convaincus que leurs projets avaient un caractère innovateur, soit dans leur objectif, soit dans les moyens mis en œuvre. Par exemple, un grand nombre de participants ayant pris part à des projets dont l'objectif était de mettre sur pied des comités conjoints ou des équipes de travail ont jugé que les *fins* ou le produit de l'activité étaient innovateurs, puisque le résultat a été le remplacement de pratiques locales précédentes (p. ex., les décisions unilatérales). Le film vidéo didactique sur les changements dans le milieu de travail, réalisé dans le cadre de l'un des projets, est un autre exemple de produit innovateur, car aucun autre produit canadien semblable n'existait. Pour d'autres répondants, les projets sont innovateurs dans les moyens qu'ils ont mis en œuvre pour répondre à leur objectif. Dans certains cas, certains participants étaient d'avis que la seule constitution d'un partenariat entre le syndicat et le patronat était une mesure novatrice dans certains secteurs.

Des activités comme des conférences ou des congrès ne sont pas novatrices en soi, mais elles peuvent être utiles pour la diffusion d'idées et d'approches innovatrices, selon les répondants. Dans ce sens, de telles activités ne sont pas des « laboratoires » permettant l'élaboration de nouvelles approches, mais plutôt des mécanismes de diffusion grâce auxquels les participants peuvent se familiariser avec des partenariats innovateurs dans le milieu de travail.

Beaucoup de participants ont convenu que leur projet n'était pas absolument nouveau. Les activités de formation financées par le PPSP en vue d'un fonds d'investissement parrainé par un syndicat, par exemple, ne correspondait pas à un nouveau concept : il y a d'autres fonds d'investissement parrainés par d'autres syndicats au Canada et à l'étranger. Comme de nombreux autres participants cependant, les participants de ce projet ont affirmé que les concepts de ce genre sont relativement nouveaux au Canada. Il en va de même pour d'autres projets, notamment ceux dont l'objectif était de mettre en place des comités conjoints et des mécanismes de contrôle de la qualité dans des secteurs particuliers de l'économie canadienne qui avait peu d'expérience préalable dans l'innovation en question. Ainsi, en ce qui a trait au projet de Saint-Augustin, le principe de la certification ISO n'était pas nouveau en soi, mais son application dans un milieu municipal l'était.

Diffusion. Les répondants pensent que le PPSP devrait prendre plus de mesures pour assurer le suivi des projets et faire en sorte que les résultats en soient diffusés. En général, les agents du PPSP s'en remettent aux promoteurs des projets. Il a été question de demander aux promoteurs de rédiger un compte rendu de leurs projets respectifs et d'en diffuser les résultats dans le grand public, ou du moins de faire en sorte que les agents du PPSP les diffusent par Internet. Il sera question plus en détail de la diffusion dans la rubrique des points forts et des points faibles, dans la partie traitant de la mesure et de la diffusion des résultats finals.

Partenariat. En ce qui concerne le critère exigeant qu'il y ait partenariat, un certain nombre de répondants ont fait remarquer qu'il arrive que des projets soient amorcés par le syndicat ou par la direction seulement, ou qu'un partenaire soit plus intéressé à participer ou plus capable de le faire que l'autre. Ces répondants font remarquer que le programme est souple et que de tels projets peuvent être approuvés, dans la mesure où la partie qui présente la demande indique qu'elle fera appel à la participation de l'autre partie à un moment donné, soit dans le cadre de consultations, soit tout simplement en lançant un projet qui a explicitement pour objet d'améliorer le dialogue entre le syndicat et la direction. Un répondant dans le cadre d'une étude de cas a également fait remarquer que l'application de ce critère doit se faire avec une certaine souplesse dans son entreprise, car il est difficile d'obtenir une participation à parts égales, et généralement, les travailleurs participent plus que la direction.

Compte tenu des projets examinés aux fins de l'évaluation, les partenariats peuvent revêtir diverses formes. On peut distinguer cinq genres de partenariats[3] :

- la direction et le syndicat ont tous deux lancé le projet et ont participé activement à l'ensemble du processus (6 projets);
- la direction a lancé le projet et le syndicat a commencé à y participer de façon formelle (p. ex., dans le cadre d'un comité directeur) ou informelle en cours de route (2 projets);
- le syndicat a lancé le projet et la direction a commencé à y participer de façon formelle ou informelle en cours de route. Dans les cas examinés, c'était le syndicat à l'échelle nationale (ou la section provinciale) qui avaient lancé le projet et convaincu des représentants locaux de la direction d'y participer (2 projets);

- un syndicat à l'échelle nationale a mis le projet en œuvre sans la participation directe de la direction (2 projets);

- c'est une organisation non patronale et non syndicale qui a mis le projet en branle, et la direction et le syndicat y ont ensuite participé de façon formelle ou informelle (6 projets).

Deux des six projets implantés par des organisations ni syndicale ni patronale ont profité de l'apport de représentants patronaux et syndicaux à un moment donné au cours de leur réalisation. Selon les répondants du projet, grâce à cet apport du syndicat et du patronat, les résultats finals obtenus ont été de meilleure qualité. Dans les trois autres projets (deux conférences et un voyage d'étude), le syndicat et la direction n'ont pas directement participé aux étapes de la planification, même si des représentants patronaux et syndicaux ont participé activement et conjointement à deux des projets. Dans le cadre du troisième projet (une conférence sur les révolutions dans le secteur des services), seul un petit nombre de représentants de la direction ont participé.

Dans deux cas (dont un projet visant de nombreuses entreprises), le syndicat local a accepté de participer, parce qu'il s'agissait d'un projet de certification ISO. Cette certification donnait une certaine crédibilité au projet : les travailleurs voyaient un lien entre la certification et un travail de grande qualité et se réjouissaient à l'idée que des tiers (les délégués à la certification de l'ISO) intervenaient car, de la sorte, la direction devrait donner suite. La direction quant à elle était convaincue que la participation du syndicat faciliterait la mise en œuvre des normes ISO et la certification, car les procédures de contrôle de la qualité de l'ISO supposent la participation active des travailleurs.

Les partenariats ne sont pas toujours allés sans heurts. Dans un cas (Waterloo), le syndicat s'est retiré du projet et a refusé de participer à certaines activités. Même si la direction a réussi à obliger le syndicat à participer (par la voie du processus de règlement des griefs), les représentants syndicaux ont « maintenu leur distance » pendant le reste du projet. Dans trois cas, les partenariats ont été temporairement interrompus pendant les négociations collectives. Finalement, dans le cadre d'un projet conçu pour favoriser une approche sectorielle en matière de formation professionnelle de base, le partenariat ne comptait que des représentants de certains syndicats et employeurs du secteur.

L'un des projets pilotés par le syndicat seulement (le SCEP) a fait appel indirectement à la participation de la direction. Celle-ci a en effet autorisé les employés qui

prenaient part au projet à s'absenter du travail pour assister à des séances de formation et à des colloques. Selon le répondant du projet et les participants interviewés aux fins de cette évaluation, les résultats du projet auraient été les mêmes si la direction y avait participé activement, mais ils ont convenu que le projet n'avait eu que peu d'effets à long terme dans leur milieu de travail. En ce qui concerne un autre projet dans le cadre duquel seul le syndicat a participé directement (la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec - FTQ), on ne sait pas exactement pourquoi le PPSP a joué un rôle (puisque la direction n'y a pas participé), même si le projet a sensibilisé les membres du syndicat à certaines approches innovatrices en matière de relations syndicales-patronales.

Selon certains participants à quelques projets, l'efficacité d'un partenariat repose sur deux conditions. D'abord, il doit y avoir une confiance suffisante entre les parties. Il arrive souvent que le fait d'obtenir l'adhésion des deux parties et de s'attaquer à des projets conjoints n'est pas suffisant. Deuxièmement, il faut une certaine stabilité pour maintenir le partenariat, ce qui est difficile lorsque les cadres supérieurs et les leaders syndicaux changent à tout bout de champ.

Dans la plupart des cas, les partenariats ont été jugés efficaces en ce sens qu'ils ont contribué au succès du projet. Certains participants ont fait remarquer que c'est grâce au partenariat que les résultats finals du projet ont été « équilibrés », c.-à-d. qu'ils ont correspondu aux intérêts à la fois de la direction et du syndicat. Cependant, les partenariats ont revêtu diverses formes en raison de la participation inégale des deux parties, de sorte que certains ont connu plus de succès que d'autres. Il est arrivé parfois que le partenariat mis sur pied dans le cadre du projet se maintienne après la réalisation du projet, probablement parce qu'il avait réussi à faire la preuve des avantages de la collaboration pour les deux parties.

Partage des coûts. Dans le cadre de nombreux projets, pour satisfaire aux exigences de partage des coûts entre le patronat et le syndicat, l'employeur contribue temps et argent, tandis que le syndicat met surtout du temps (une contribution en nature, qui est facilitée du fait que ces heures sont souvent comptées comme des heures consacrées à des activités syndicales conformément à la convention collective). Ainsi, du point de vue financier, la contribution des employeurs est plus importante, ce qui a amené un informateur clé à décrire le critère de partage des coûts comme essentiellement un moyen de « jeter de la poudre aux yeux ». Cependant, le répondant estimait que ce critère était acceptable, puisqu'il a pour effet de redresser le déséquilibre entre les ressources du syndicat et celles du patronat.

Le partage des coûts n'est pas considéré comme un obstacle à la promotion du programme, même si un informateur clé estime qu'il pose un problème pour les organismes sans but lucratif, les organismes publics et certains organismes municipaux, qui n'ont pas les fonds nécessaires pour financer une projet d'innovation.

Les répondants ont également indiqué qu'en général, les contributions du patronat et du syndicat dépassaient de beaucoup la contribution du PPSP. Aussi, le montrant (relativement faible) versé par le PPSP servait souvent de fonds d'amorçage, c.-à-d. qu'il permettait aux parties de solliciter de l'argent auprès d'autres partenaires.

Effet différentiel. Selon la plupart des répondants dans les études de cas, leur projet serait allé de l'avant sans le financement du PPSP, mais à une échelle réduite. Les répondants d'au moins cinq études de cas étaient d'avis que le projet n'aurait pas pu être réalisé sans le financement du PPSP. Dans plusieurs cas, ils ont fait remarquer que le financement du PPSP avait joué un rôle fondamental pour leur permettre de trouver le soutien nécessaire à la réalisation de leur projet, ou du moins pour faire en sorte que le projet soit entrepris en partenariat. Dans une étude de cas, les répondants ont affirmé qu'il n'y aurait pas eu de partenariat en l'absence du financement du PPSP, car c'est ce qui avait permis la constitution de comités mixtes. Dans un autre projet, il n'y aurait pas eu de formation sans le financement du PPSP.

Parallèlement, de nombreux informateurs clés étaient d'avis qu'en l'absence du financement du PPSP, certains projets n'auraient pas été entrepris, l'auraient été sous une autre forme ou n'auraient pas été mis en œuvre aussi rapidement. Certains répondants ont fait remarquer que souvent, c'était le « superflu », par exemple la participation des employés, qui était abandonné dans le cadre d'un projet de plus vaste envergure, si le PPSP n'allouait pas de fonds. Un répondant était d'avis que, aux fins de l'amélioration des relations syndicales-patronales, le montant consenti par le PPSP (qui, comme nous l'avons déjà dit, ne représente souvent qu'une faible partie d'un projet beaucoup plus vaste) était suffisant. Finalement, il convient de préciser que le financement initial fourni par le PPSP sert souvent de fonds d'amorçage pour aller chercher des contributions beaucoup plus importantes.

Un grand nombre de projets se sont poursuivis dans des projets dérivés ou ont donné lieu à de tels projets. D'autres se sont poursuivis à une moindre échelle à la fin de l'entente du PPSP. Dans d'autres cas, le matériel élaboré dans le cadre du projet est encore utilisé dans une certaine mesure. Dans un cas seulement, le projet n'a donné lieu à aucune mesure de suivi, même si on s'attendait à certaines retombées. Des projets dérivés

ont été signalés dans quelques cas. Dans un cas en particulier, c'est grâce au partenariat mis sur pied dans le cadre du projet du PPSP que les partenaires ont pu participer à une étude sectorielle de DRHC laquelle, à son tour, a donné lieu à des discussions sur l'établissement d'un conseil permanent des ressources humaines au sein du secteur. Dans un autre cas, le concept du partenariat mis sur pied dans le cadre du projet du PPSP s'est élargi à d'autres secteurs des organisations visées.

d) Priorités de financement

Les priorités de financement du PPSP ont fait l'objet de discussions avec les informateurs clés seulement. Les répondants ont très peu parlé des priorités de financement, ni indiqué dans quelle mesure les projets les satisfaisaient. Un répondant était d'avis qu'il y aurait lieu de se demander si le programme doit se concentrer sur les relations industrielles en général ou, de façon plus pointue, sur les relations de travail, la gestion des ressources humaines ou les pratiques visant à opérer des changements organisationnels. De plus, ce répondant a affirmé que le PPSP doit appuyer des projets de collaboration entre les travailleurs et la direction sans qu'il y ait nécessairement participation d'un syndicat. Cependant, par mesure de précaution, le PPSP doit prendre garde de ne pas appuyer, ou d'avoir l'air d'appuyer, les tentatives de la part de la direction pour contourner ou décourager la syndicalisation. De plus, comme le projet relève de la section plus vaste des services de médiation de DRHC, dont le champ d'activité est axé sur les milieux syndiqués, il serait difficile au programme de parrainer des initiatives conjointes dans des milieux non syndiqués.

4.3 Répercussions et effets

Avant de présenter nos constatations au sujet de cet aspect de l'évaluation, nous devons définir ce que nous entendons par « effets ». La mesure des effets tient à la fois au genre de projet à l'étude et au niveau auquel les effets sont mesurés. Les projets du PPSP qui sont des travaux de recherche ou des conférences ont comme principal objectif de produire et de diffuser des produits finals comme des rapports, des communications, des actes et d'autres outils d'apprentissage. La contribution au corpus de connaissances dans le domaine des relations industrielles est un effet attendu de second ordre. En fin de compte, cependant, le but des projets, individuellement et collectivement, est de poser les assises de relations syndicales-patronales meilleures et constructives au Canada.

De la même façon, en ce qui concerne les projets visant à apporter des changements dans un seul milieu de

travail ou plusieurs, les effets peuvent se définir à trois niveaux. Premièrement, il y a les répercussions au niveau immédiat du projet, notamment la solution d'un problème concret (p. ex., le harcèlement sexuel ou l'implantation d'un régime de propriété par les employés). Un partenariat syndical-patronal plus poussé au sein de l'établissement ou du secteur est un effet attendu de second ordre. Finalement, au dernier niveau, il est prévu que les projets contribuent collectivement à l'amélioration des relations syndicales-patronales au sein de l'économie en général.

Donc, pour les deux principaux genres de projets, l'effet qui est de l'ordre le plus élevé - l'amélioration des relations syndicales-patronales - correspond à l'objectif ultime du PPSP. Les buts des deux genres de projets sont semblables sous un autre aspect : les projets ayant pour objet d'opérer des changements dans le milieu de travail ont, en fait, des objectifs didactiques, tout comme les projets de recherche et les conférences. En d'autres mots, les projets visant à apporter des changements dans le milieu de travail visent à augmenter le corpus de connaissances sur les relations syndicales-patronales, mais en démontrant et en faisant connaître les avantages du partenariat par l'exemple concret plutôt que par la recherche ou au moyen d'un débat.

Il convient de souligner qu'il est compliqué de mesurer l'efficacité du PPSP par rapport à son objectif final, qui est de poser les assises de meilleures relations entre le patronat et les syndicats. En effet, il est difficile de déterminer exactement qui sont les bénéficiaires éventuels ou de définir précisément comment mesurer l'amélioration des relations syndicales-patronales. De plus, il est difficile de faire la distinction entre l'effet du programme en soi et l'influence de facteurs économiques externes propres à la région ou au secteur, de même que de ce qui est attribuable aux caractéristiques du site et à l'initiative en particulier. De plus, même s'il nous était possible de déterminer ces faits, les répercussions sur l'ensemble de la société ne se font sentir qu'à long terme. Pour un grand nombre des projets financés, la « période de gestation » n'a pas été assez longue pour que nous puissions en déceler des effets durables à l'échelle de l'économie, effets qui, de toute façon, sont cumulatifs au fil du temps et parmi les projets. Finalement, il faut faire remarquer que la mesure des répercussions est également entravée par un autre facteur, à savoir l'incapacité d'attribuer les effets des projets expressément au rôle du PPSP, particulièrement lorsque la contribution du programme ne représente qu'une faible proportion des fonds globaux consentis au projet. Ces problèmes et d'autres problèmes méthodologiques, relevés par les répondants, sont examinés ci-après.

Pour les raisons expliquées ci-dessus, notre analyse des effets se déroulera en deux parties. Nous parlerons d'abord des effets au niveau des projets lesquels, à leur tour, se subdivisent selon les deux grandes catégories de projets financés : les recherches et les conférences, d'une part, et les projets visant à opérer des changements dans le milieu de travail, d'autre part. Cette analyse s'inspire des mini-études de cas au sein des groupes de discussion et des discussions individuelles avec les participants des projets. Dans la deuxième partie, nous présentons notre analyse des répercussions au niveau du programme, analyse qui est partielle et qui porte surtout sur les obstacles éventuels au succès du programme et sur leur mesure. Cette information provient surtout des entrevues auprès des informateurs clés, dans le cadre desquels les effets du programme dans son ensemble ont pu être abordés.

a) Produits finals et répercussions au niveau des projets

L'analyse des produits finals des projets individuels repose sur les résultats des mini-études de cas, selon les indicateurs des effets énoncés à la fin du chapitre précédent. Comme nous l'avons précisé ci-dessus, nous examinerons ces effets surtout dans le contexte immédiat de chaque projet, car il est difficile de mesurer les répercussions et les avantages plus vastes des projets au sein de l'économie dans son ensemble.

1. Projets visant à opérer des changements en milieu de travail

Nous examinerons d'abord les produits finals et les effets des projets visant à opérer des changements dans un seul milieu de travail ou dans plusieurs établissements. Dans tous les cas, le projet a généré les produits finals qu'il s'était proposé de générer selon la documentation sur le projet. Dans certains cas, ces effets ont été mesurés au moyen d'instruments quantitatifs élaborés et utilisés par les promoteurs des projets. La certification ISO et l'amélioration continue des procédés ont été implantées dans les villes de Saint-Augustin et de Waterloo, respectivement. La certification ISO a également été implantée dans huit petites entreprises, en collaboration avec la CSD. Dans le cadre de deux projets (Save-on Foods et CLAC), on a organisé une conférence au cours de laquelle des représentants de chacune des parties syndicale et patronale d'une entreprise ont examiné les moyens d'améliorer les relations au sein de l'organisation, après quoi un rapport a été distribué à l'échelle de l'entreprise. Dans un autre cas (CAE), le milieu de travail a été réorganisé comme prévu, en vertu de l'entente du PPSP. Un quatrième projet (CODC) a eu pour objet

l'établissement d'un conseil syndical-patronal mixte pour les métiers de la construction en Saskatchewan.

Dans le cadre de plusieurs autres projets de changement en milieu de travail, des programmes de formation ont été conçus et mis en œuvre, soit à titre d'innovation en soi, soit parallèlement à la production dans le milieu de travail, pour sensibiliser les travailleurs à l'innovation en question. Par exemple, le SCEP a conçu un programme de formation pour préparer ses membres à la réorganisation du milieu de travail; dans le cas de Crocus Investments, la formation a porté sur un régime de propriété pour les employés; dans le cas de General Presidents' Maintenance Committee, il s'agissait de la gestion de la qualité totale; dans le cas de Cominco Trail Operations, les effets ont été l'élaboration d'un programme de formation de base et la conception d'un programme de participation aux bénéfices qui existe encore aujourd'hui; chez CAE, une formation a été assurée, parallèlement à la mise sur pied d'équipes de travail multidisciplinaires responsables; la Disabled Forestry Workers Foundation de la Colombie-Britannique a élaboré et mis en place un programme agréé de formation pour faciliter l'implantation de programmes de gestion des limitations fonctionnelles dans le milieu de travail; enfin, dans le cadre de la mise sur pied du Construction Opportunities Development Council (CODC), un programme de formation des superviseurs a été organisé à l'intention des entrepreneurs et des représentants syndicaux dans le domaine de la construction, en vue de répondre aux besoins des propriétaires. Finalement, des travaux de recherche sur les besoins en matière de formation professionnelle de base et sur les moyens d'y répondre ont été menés par le Construction Industry Skills Improvement Council de la Colombie-Britannique, ce qui a abouti à un plan de formation. Tous ces effets pourraient être considérés comme des répercussions de premier niveau des projets visant à apporter des changements dans le milieu de travail, comme on l'a vu ci-dessus, mais ils témoignent également de la nécessité de mettre en place des innovations complémentaires, parallèlement à l'innovation principale.

On compterait évidemment dans les effets de premier niveau la production de connaissances sur les relations syndicales-patronales (plus directement dans certains cas que dans d'autres). Dans presque tous les cas, les participants consultés aux fins de cette évaluation ont indiqué que le projet avait fait la preuve que le patronat et les syndicats pouvaient travailler ensemble de façon constructive et novatrice, ce qui est évidemment conforme à l'objectif du PPFP. De surcroît, dans de nombreux cas, le concept implanté était nouveau pour les participants, ce qui correspond aussi à l'exigence du PPSP en matière d'innovation. À Saint-Augustin, par exemple, c'était la première fois que la certification ISO

était accordée à une organisation municipale. Dans le cas de Crocus, l'idée du régime de propriété par les travailleurs était implantée dans un certain nombre d'organisations qui ne connaissaient pas ce concept. On peut dire que la production de nouvelles idées a été un résultat de la plupart des projets s'intéressant explicitement à l'élaboration de cadres de formation.

Dans la plupart des cas, les effets de premier ordre ont donné lieu à des résultats de second ordre également conformes aux objectifs du PPSP, c.-à-d. l'amélioration des relations entre le patronat et les syndicats au sein de l'organisation ou des organisations visées. La plupart des participants aux projets visés par notre étude ont exprimé l'avis que, du simple fait qu'un syndicat et la direction aient consenti à travailler ensemble dans un partenariat ayant pour objet de générer le produit final escompté, les relations entre les deux parties se sont améliorées. Dans le cas de Waterloo, par exemple, grâce à l'élaboration et à l'implantation d'un mécanisme d'amélioration continue des procédés, le syndicat et la direction ont compris que la collaboration a ses avantages, par exemple, une meilleure confiance entre les parties, une atmosphère productive propice au travail d'équipe et le partage de l'information. De la même façon, dans le cas du projet de gestion de la qualité totale de General Presidents' Maintenance Committee (GPMC), le travail en collaboration a donné lieu à un dialogue entre les parties, lesquelles ont pu ainsi se rendre compte qu'elles avaient des intérêts communs. L'organisation d'une conférence mixte sur l'amélioration des relations syndicales-patronales a également engendré une meilleure confiance entre les parties ainsi qu'une collaboration et une communication accrues chez Save-On Foods. Ce fut également le résultat d'un projet conjoint de recherche (le groupe de travail sur la compétitivité dans le transport en commun). Finalement, la mise sur pied du CODC a eu pour effet la modification des attitudes relatives aux avantages des relations syndicales-patronales non antagonistes. De la même façon, le projet de changement dans le milieu de travail de CAE a donné lieu à des négociations collectives moins antagonistes, fondées sur les gains mutuels, et a suscité de l'intérêt pour d'autres innovations conjointes, de même que pour l'accroissement des processus décisionnels mixtes, du partage de l'information et de la confiance entre les parties.

L'intensification de l'engagement et de la participation des employés a été un autre effet de second ordre important. C'est parfois la principale innovation implantée qui a donné aux travailleurs l'occasion de participer davantage aux décisions, ce qui fut le cas du projet de Waterloo (amélioration constante des procédés) de Crocus (propriété par les employés), de Cominco (participation des employés), de CAE

(équipes et conseil mixte) et de GPMC (gestion de la qualité totale). Toutefois, il est souvent arrivé que ce soit le changement dans le milieu de travail qui découlait du changement principal qui a eu pour effet d'accroître la participation des employés. C'est ce qui est arrivé dans les cas de Saint-Augustin et de la CSD, projets dans le cadre desquels des comités syndicaux-patronaux ont été mis sur pied à la suite d'un changement apporté dans le milieu de travail (certification ISO) qui, normalement, ne se serait pas traduit par une participation accrue des employés. Parallèlement, dans le cas du SCEP, ce sont les comités mixtes syndicaux-patronaux plutôt que l'innovation principale, soit la formation sur la réorganisation, qui a eu pour effet d'accroître la participation des employés. Finalement, dans le cas de Save-On Foods, une conférence conjointe a eu pour effet d'accroître la communication au magasin même et d'augmenter la participation des employés.

Ces produits finals ont également donné lieu à un certain nombre de répercussions concrètes qui allaient au-delà des effets ayant trait expressément à la confiance entre les parties et à la participation des employés. Par exemple, dans les projets de Waterloo et de Saint-Augustin, les innovations financées par le PPSP ont eu pour effet d'accroître la productivité et d'améliorer le moral des employés. Il y a eu aussi des effets sur la prestation des services au public dans les deux cas : amélioration dans le premier projet et réduction des coûts dans le second. Par ailleurs, à Waterloo, l'innovation s'est traduite par des gains au niveau du rendement sans qu'il y ait eu de licenciements. La productivité et la qualité des produits se sont également accrus dans la plupart des organisations ayant participé au projet de la CSD, comme en témoignent la réduction des délais de production et des taux de rejet et de retour. Des échanges d'information précieux et une saine concurrence parmi les partenaires sont également des retombées de ce projet. Dans le cadre du projet du SCEP, la formation relative à la réorganisation a eu pour effet de réduire les griefs, du moins dans l'immédiat. Dans le projet de Crocus, la formation sur le régime de propriété par les employés a permis aux employés d'accroître leurs compétences financières et sociales et elle a eu pour effet de structurer la formation et d'en relever le profil. Chez CAE, le projet de changement dans le milieu de travail financé par le PPSP a donné lieu à l'augmentation de la production et à l'amélioration du moral des employés, de même qu'à l'assouplissement des modalités de travail, ainsi qu'à une réduction des blessures et des griefs. Le programme de formation de la Disabled Forestry Workers' Foundation s'est traduit par l'augmentation du nombre de travailleurs qui retournent au travail et par la diminution de ceux qui touchent des prestations

d'invalidité et autres avantages. Finalement, les activités du CODC ont entraîné une hausse de la productivité, la réduction du nombre de griefs allant en arbitrage, l'établissement de « clauses communes », sans compter que les syndicats de la construction ont pu ainsi se donner une image plus favorable.

Les projets ont également eu un certain nombre d'impacts imprévus, positifs et négatifs. Les employés de Waterloo ont eu droit à des primes en raison des économies réalisées grâce à l'amélioration continue des procédés, tandis que Saint-Augustin a reçu des prix et a attiré l'attention sur le plan international pour son initiative de certification ISO. Grâce à la formation professionnelle de base dispensée dans le cadre du projet du Construction Industry Skills Improvement Council de la Colombie-Britannique, les apprentis ont été plus nombreux à obtenir l'agrément et ils n'ont pas eu à reprendre une partie de la formation nécessaire, ce qui est coûteux. Aux yeux des répondants, quelques projets (Save-On Foods, Waterloo) ont eu des retombées positives sur les négociations collectives, car les négociations ont été facilitées de sorte qu'il a fallu moins de temps pour en arriver à une entente. Par ailleurs, dans le cas de Crocus, la formation relative à la propriété par les travailleurs, qui avait soulevé des attentes et inculqué une certaine confiance aux employés, s'est finalement traduite par une certaine frustration chez ces derniers. De même, chez CAE, les projets de changement du milieu de travail ont suscité des attentes chez les employés et ont été à l'origine de certaines tensions. Dans le cas du SCEP, on a fait remarquer que les employés sont devenus plus « audacieux » pour leurs exigences dans le milieu de travail, tandis que les gestionnaires ont eu l'impression d'avoir perdu une partie de leur pouvoir en raison de la participation des employés; c'était également l'impression de certains participants de CAE. Dans les projets de Cominco, certains effets se sont révélés éphémères, de sorte qu'à l'avenir, les employés afficheront peut-être un certain cynisme à l'égard de nouvelles initiatives.

En ce qui concerne les répercussions sur les politiques publiques et les effets à plus long terme, il a été plus difficile de les définir, surtout parce qu'ils n'entraient pas dans le mandat des projets immédiats. Il se peut que, compte tenu de l'intérêt manifesté par d'autres municipalités, les changements apportés à Waterloo et à Saint-Augustin donnent l'impression d'avoir eu un effet sur les politiques. De même, certaines provinces ont communiqué avec le Construction Industry Skills Improvement Council de la Colombie-Britannique parce qu'elles voulaient mettre en œuvre des initiatives de formation de base comme celles que celui-ci avait élaborées. De plus, il semble que le mécanisme d'amélioration continue des procédés qui a été mis sur

pied dans la ville de Waterloo existe encore, près de deux ans après sa mise en œuvre.

2. Recherches, conférences, etc.

Examinons maintenant les travaux de recherche et les conférences financés dans le cadre du PPSP. Comme dans le cas des projets visant à opérer des changements dans le milieu de travail, les projets axés sur des travaux de recherche et des conférences ont produit des résultats concrets et les ont diffusés conformément aux ententes signées avec le PPSP. Par exemple, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP), qui représente à la fois les travailleurs et les entreprises, a produit, en collaboration avec TVO, un film vidéo sur les changements dans le milieu de travail qui a déjà été diffusé quatre fois par TVO et qui a été vendu à de nombreuses entreprises. L'Ordre des conseillers en relations industrielles (CRI) a organisé un congrès qui a attiré de nombreux représentants de l'entreprise et du mouvement syndical, à la suite duquel plusieurs communications de grande qualité ont été publiées, dont 5 000 exemplaires ont été distribués. De la même façon, le Centre for Research on Work and Society a organisé une conférence sur la croissance du secteur des services. Le Conference Board a produit un rapport final de sa tournée d'études auprès d'organismes de la fonction publique, qui a été distribué à 400 ou 500 organismes du secteur public. La FTQ a élaboré une stratégie de communication améliorée qui se traduit dans les modifications qu'elle a apportées à son journal. L'Association canadienne du transport urbain (ACTU) et le Conseil canadien du Syndicat uni du transport (SUT) ont constitué une équipe de travail chargée d'étudier la compétitivité dans le secteur des transports et de colliger les actes de la rencontre. Tous ces projets ont ainsi contribué, à des degrés divers, au corpus des connaissances sur les partenariats syndicaux-patronaux en examinant des questions qui influent sur les relations entre les deux parties, ce qui correspond aux effets de premier niveau dont il a été question ci-dessus.

De plus, ces produits finals ont donné lieu à d'autres répercussions. Par exemple, le projet du CCMTP et de TVO a suscité l'attention internationale et a sensibilisé Industrie Canada aux gains de productivité qui peuvent découler de bonnes relations industrielles. En ce qui concerne le congrès des CRI, les organisateurs ont pu, grâce à la contribution du PPSP, offrir l'admission gratuite (seulement si des représentants à la fois du syndicat et du patronat y assistaient), ce qui a transformé l'image de l'Ordre et y a attiré un plus grand nombre de syndicats. Le nouveau journal de la FTQ a permis de sensibiliser les travailleurs syndiqués aux approches innovatrices en matière de travail et de gestion. La tournée que le Conference Board a menée

dans le secteur public a donné lieu à des expériences et à une collaboration syndicale-patronale au sein des organismes où travaillaient les personnes ayant participé à la tournée. Finalement, le groupe de travail du SUT et de l'ACTU a obtenu des résultats concrets dans le secteur des transports : comités mixtes, partage de l'information, renforcement de la confiance, simplification des négociations collectives, réduction du nombre de griefs et maintien de la participation des employés après le rapport final du groupe. De plus, comme on l'a vu ci-dessus, en s'assoyant ensemble, les parties ont pu définir leurs intérêts communs. Ces effets correspondent à ceux de second ordre que les projets du PPSP sont censés générer.

b) Mesure des effets au niveau du programme

Comme on l'a vu ci-dessus, il est difficile de mesurer les répercussions du programme sur les relations industrielles en général, c.-à-d. ses effets de troisième ordre; l'analyse qui suit porte donc uniquement sur les observations des informateurs clés au sujet des difficultés de mesurer de telles retombées et des obstacles possibles au succès du programme.

L'observation la plus courante au sujet de l'effet du PPSP a été que, abstraction faite du problème que pose la mesure des retombées plus vastes sur chacun des projets, les produits finals des projets sont mal mesurés. Il est donc difficile de confirmer si les projets ont eu un effet sur le milieu de travail, et encore moins sur les relations industrielles en général. Dans la plupart des cas, aucun indicateur quantitatif fiable des répercussions et des effets des projets n'a été élaboré et appliqué. Jusqu'à maintenant, la plus grande partie de l'information relative aux effets est de nature qualitative et s'inspire de commentaires subjectifs. Certains répondants ont affirmé qu'il faudrait élaborer des mesures normalisées des résultats finals pour mesurer le degré de réussite d'un projet. Nous reviendrons sur cette observation et sur des solutions éventuelles dans le dernier chapitre.

Comme l'a fait remarquer un répondant, il y a une grande tendance à la sélection naturelle parmi les intervenants. Comme on l'a vu ci-dessus à propos de l'effet différentiel, ce sont les intervenants qui ont le plus de ressources, qui s'intéressent à la collaboration et qui ont donc plus de chances de réussite, qui présentent des demandes et qui obtiennent des fonds dans le cadre du programme. Il se peut que ces organisations soient déjà « prédisposées » à obtenir des résultats positifs. On peut en déduire que les expériences de ces organisations et le rôle joué par le PPSP ne témoignent peut-être pas des besoins réels en matière de collaboration et des possibilités d'aide gouvernementale à cet égard. Quoi

qu'il en soit, ces répondants ont également fait remarquer que de telles organisations représentaient peut-être de bons exemples à suivre, à condition que les résultats soient diffusés correctement et sur une grande échelle.

Un autre répondant a fait valoir qu'à titre individuel, les projets sont d'envergure trop limitée pour opérer de grands changements dans l'économie dans son ensemble, mais que, collectivement et sur une certaine période, ils auront peut-être des retombées considérables (« à partir de la base »). Plusieurs répondants ont affirmé que les répercussions véritables du programme ne pourront se faire sentir et être mesurées qu'à long terme.

Un répondant pense que les projets du PPSP dans l'ensemble n'ont affiché qu'un faible taux de réussite par rapport à l'objectif ultime du programme qui est d'améliorer les relations syndicales-patronales. Selon lui, il y a diverses raisons qui peuvent expliquer ce phénomène, notamment la faiblesse des montants consentis à chaque projet, de sorte qu'il est également difficile d'attribuer le succès ou l'échec au PPSP (en revanche, un autre répondant est d'avis que les subventions sont suffisantes et que, de surcroît, elles peuvent être considérées comme un indice du soutien fédéral à l'idée de la concertation syndicale-patronale); le roulement chez les participants, particulièrement les PDG des entreprises (de sorte qu'il est difficile de maintenir des relations à long terme); et l'absence de sentiment d'urgence en matière de collaboration, maintenant que l'économie va mieux (le patronat était plus intéressé à collaborer avec les syndicats lorsque l'économie allait mal). L'absence de détermination du patronat se reflète également dans les attitudes telles les suivantes : « Qu'est-ce que j'obtiens immédiatement? » et « C'est la grande mode! ». Un autre répondant a fait observer que les projets étaient suspendus pendant les négociations collectives pour reprendre ensuite. Cela témoigne non seulement de la primauté des négociations collectives, mais également de l'effet des facteurs économiques externes qui peuvent avoir une influence sur les répercussions perçues du projet (p. ex., celui de Cominco), voire même sur le projet lui-même. Le projet de CAE en est un exemple : on a fait remarquer que l'un des facteurs du succès du projet du PPSP, c'est que l'entreprise est en bonne situation financière.

Les informateurs clés ont mentionné deux effets au niveau du programme. Premièrement, deux répondants ont affirmé que le PPSP avait influé sur la politique gouvernementale du fait que l'information et les enjeux relatifs à la « concertation » ont été portés sur la place publique. D'autres n'étaient pas sûrs que les projets aient eu quelque influence que ce soit, ou ont indiqué

qu'ils n'en avaient remarqué aucune jusqu'à maintenant. Un autre répondant a indiqué que le PPSP n'avait pas exercé d'influence sur le gouvernement en qualité d'employeur, c.-à-d. en ce qui concerne ses relations avec ses propres travailleurs. Deuxièmement, plusieurs répondants ont indiqué que, dans certains cas, les projets du PPSP avaient donné lieu à d'autres projets dérivés dont certains ont pu, eux aussi, être financés par le programme.

5.0 Facteurs de réussite et obstacles, points forts et points faibles, et suggestions pour l'avenir

L'analyse présentée dans ce dernier chapitre se divise en trois parties. Premièrement, nous présentons les conclusions des études de cas relativement aux facteurs qui, selon les répondants, favorisent ou entravent la réussite des projets du PPSP. Deuxièmement, nous présentons des conclusions tirées principalement des entrevues auprès des informateurs clés relativement aux principaux points forts et points faibles du programme dans l'ensemble. Nous ajoutons des observations et des suggestions sur les améliorations à apporter au programme, compte tenu des entrevues auprès des informateurs clés et de notre propre analyse de l'information recueillie. Dans la dernière partie, nous résumons certains commentaires en analysant des orientations que le programme pourrait emprunter à l'avenir.

5.1 Facteurs de réussite et obstacles

Les mini-études de cas (dont la liste figure à l'annexe B) ont révélé un certain nombre de facteurs qui ont joué un rôle important dans la réussite des projets, et d'autres qui l'ont entravé. Nous examinons ces facteurs et ces obstacles dans la présente partie; les personnes qui participeront à d'autres projets pourront en tenir compte lorsqu'elles présenteront des demandes de financement, ce que pourront aussi faire les agents du programme dans l'examen des propositions.

Le principal élément de succès, c'est que le syndicat et la direction doivent tous deux véritablement prendre part au projet pour qu'il soit couronné de succès. La participation et l'adhésion ne sont authentiques que si la direction et le syndicat participent à l'étape initiale de la demande, mais également s'ils prennent part activement au projet proprement dit. Le succès initial d'au moins deux autres projets a été attribué à l'adhésion à la fois

des syndicats et de la direction. Parallèlement, l'adhésion des parties intéressées a été considérée comme un atout dans le cadre du projet de CAE, tout comme les bonnes relations qui existaient déjà entre elles. Par ailleurs, comme le projet du SCEP en témoigne, le manque de participation de la part de la direction explique principalement le fait que les effets positifs de l'innovation ne se sont pas maintenus pendant toute la durée du projet (et encore moins après le projet). Même s'il y avait à l'origine de bonnes relations de confiance et de collaboration entre le syndicat et la direction, on a constaté par la suite que les cadres ne donnaient pas suite aux recommandations des comités mixtes syndicaux-patronaux et que la direction avait pris des décisions unilatérales pour la réduction des effectifs. De même, aux premières étapes du projet de Saint-Augustin, certains problèmes se sont manifestés parce que les communications internes n'étaient pas bonnes et que les travailleurs n'étaient pas tenus au courant des faits nouveaux. Finalement, le manque d'engagement de la part de certains organismes promoteurs du projet du Conference Board a été considéré comme une entrave à la réussite du projet.

La stabilité, que ce soit sur le plan du leadership, des relations ou des conditions économiques, est jugée comme étant un autre aspect important du succès des projets :

- premièrement, il existe bien sûr un certain roulement parmi les cadres d'une entreprise et les leaders syndicaux. Cependant, il est très difficile de maintenir des mesures innovatrices et les résultats positifs qui en découlent après le départ des personnes qui ont présenté la demande originale et des premiers participants. Il se peut que les nouveaux leaders n'aient pas participé à l'initiative originale ou qu'ils n'éprouvent aucun intérêt pour l'initiative. C'est ce qui est ressorti de la visite d'étude au Conference Board : il y avait moins de chances que les initiatives soient reprises si les personnes qui participaient à la visite n'étaient plus les mêmes qu'au début;

- deuxièmement, les relations entre le syndicat et le patronat évoluent constamment et elles peuvent à tout moment influer sur la perception qu'ont les participants des répercussions d'une innovation antérieure, même si l'innovation en question n'a rien à voir avec le contexte actuel. Ainsi, les répercussions d'une initiative financée par le PPSP peuvent ne pas être perçues de façon favorable au moment des négociations collectives, particulièrement si elles sont difficiles. Ce fut le cas dans le projet de Cominco : les perceptions négatives qu'avait déjà l'un des partenaires syndicaux à l'égard du projet ont été exacerbées

par les négociations difficiles avec la direction. Le projet du PPSP avait souvent été mis en veilleuse pendant les négociations collectives; c'est que les relations industrielles ont un caractère plutôt fragile et que les négociations collectives ont vraiment la primauté;

- troisièmement, comme on l'a vu ci-dessus, les conditions économiques externes exercent une grande influence sur les chances de réussite du projet : lorsque l'économie va mal, la direction est peut-être plus disposée à collaborer avec les syndicats, mais lorsque l'économie va mieux, cet intérêt a tendance à disparaître. De la même façon, comme dans le cas du projet de CAE, si l'entreprise est en bonne position financière, ce facteur contribue généralement au succès du projet. Ces facteurs font également ressortir l'importance de l'engagement de la direction.

Les études de cas ont révélé un troisième facteur de réussite, à savoir l'importance d'implanter d'autres innovations en complément de la principale innovation financée. Comme des recherches antérieures l'ont montré, les innovations introduites isolément ont un effet limité. Ainsi, il est fort vraisemblable que la certification ISO à Saint-Augustin et l'implantation de la gestion de la qualité totale par General Presidents' Maintenance Committee aurait eu un succès limité si des programmes de formation n'avaient pas été élaborés et dispensés pour en faciliter l'implantation. De même, les comités mixtes syndicaux-patronaux ont vraisemblablement contribué aux résultats positifs du projet d'implantation de la certification ISO dans de nombreux établissements associée à la CSD. Finalement, la formation dispensée parallèlement aux innovations dans le cadre de nombreux projets en a facilité la mise en œuvre.

Enfin, certains projets à l'extérieur du milieu de travail parrainés par le PPSP ont fait ressortir l'importance de la qualité dans la réussite d'un projet. Par exemple, dans le cas du projet des CRI, les bonnes réactions qu'a soulevé le congrès étaient indubitablement attribuables, du moins en partie, à la grande qualité des communications présentées. De la même façon, dans le cas du projet de film vidéo du CCMTP sur les changements en milieu de travail, il est peu vraisemblable qu'il aurait mérité autant de louanges s'il n'avait pas été d'aussi bonne qualité, ce qui est attribuable au partenariat avec TVO. En fait, ce projet met en lumière un autre facteur de réussite : il peut être avantageux d'aller chercher des experts de l'extérieur, qui ne sont associés ni avec le syndicat, ni avec la direction. Pour son projet, le Conference Board a fait équipe avec un autre organisme (l'Institut national de la qualité) qui, lui, a offert une tribune (un congrès) pour

diffuser plus largement les résultats du projet.

5.2 Points forts et points faibles du programme

Les informateurs clés ont été priés d'indiquer ce qui constituait, à leurs yeux, les principaux points forts et points faibles de l'administration du PPSP. Voici un résumé de leurs observations.

Parmi plusieurs points forts qui ont été mentionnés, la souplesse du programme, qui lui permet de financer une grande variété de projets, a été signalée par un certain nombre de répondants. Cependant, l'un d'entre eux a laissé entendre que la souplesse peut également être un point faible à l'occasion, car on risque ainsi d'engendrer de la confusion sur le programme et ce à quoi il vise. Selon un répondant, si le programme se concentrait chaque année sur un genre particulier d'innovation ou sur un secteur particulier de l'économie, son orientation pourrait être renforcée.

Parmi d'autres points forts mentionnés par les répondants, mentionnons les suivants : le fait, pour le programme, de faire office de tierce partie neutre, ce qui peut contribuer à désamorcer les relations antagonistes et à encourager les parties à persévérer; le partage des coûts entre les promoteurs et le gouvernement, de sorte que les participants deviennent parties prenantes et sont en même temps encouragés à persévérer; le fait que le programme soit axé sur les clients; et la synergie entre le PPSP et les services de médiation, ce qui facilite la sélection des projets qui seront financés par le programme.

Les principales faiblesses du programme qui ont été mentionnées par les répondants ont trait aux communications et au marketing. Nous avons relevé ici deux problèmes interalliés : 1) la faible visibilité du programme; et 2) des lacunes sur le plan de la diffusion et de la communication des résultats des projets. Les informateurs clés ont fait remarquer que, comme le programme n'est pas bien connu ni bien compris, sa visibilité est faible, et ceux qui en auraient le plus besoin ne sont peut-être pas au courant de son existence. Un répondant a fait remarquer que le programme n'est pas bien connu ni bien compris même au sein de DRHC. L'autre problème tient aux lacunes sur le plan de la communication et de la diffusion des résultats des projets, ce qui, de toute évidence, entrave l'efficacité du programme.

Les répondants ont suggéré diverses solutions pour régler les problèmes de la faible visibilité du programme et du nombre peu élevé de participants qu'il attire. Selon un répondant, si les résultats étaient mieux diffusés et communiqués sur une plus vaste échelle, ils

serviraient d'exemple pour d'autres organisations qui ont des problèmes semblables et la visibilité du programme en serait ainsi renforcée. Une autre solution réside dans le fait que les agents de DRHC sur le terrain (y compris ceux des services de médiation) pourraient faire beaucoup plus pour faire connaître l'existence du programme. Une autre solution consisterait à élaborer une stratégie de marketing. On tiendrait par exemple un sondage auprès de clients antérieurs et de clients éventuels pour savoir notamment s'ils désirent une plus grande collaboration entre le patronat et les syndicats; ce qu'il faut faire et ce que le programme pourrait faire pour améliorer les relations syndicales-patronales; et quels sont les moyens à mettre en œuvre pour assurer une meilleure diffusion des résultats.

Mais, avant de diffuser les résultats des projets, il faut les mesurer. Jusqu'à maintenant, les agents de programme ont compté surtout sur les commentaires ponctuels des promoteurs, ce qui n'est pas suffisant. Il a été suggéré que les partenaires des projets aient le mandat de mesurer quantitativement les résultats des projets et de transmettre cette information à DRHC. À la suggestion d'un participant, pour faciliter la mesure des résultats, DRHC pourrait dresser une liste d'indicateurs normalisés que les participants pourraient appliquer à leurs projets. Autre suggestion : demander aux promoteurs de rédiger un résumé de leur projet et des résultats obtenus, et de transmettre cette information à DRHC, qui la diffuserait ensuite, peut-être sur Internet. Si les résultats étaient mieux évalués, non seulement pourrait-on en élargir la diffusion, mais aussi mieux orienter le programme.

Comme les informateurs clés, un certain nombre des répondants dans les études de cas ont indiqué que les lacunes en matière de diffusion des résultats constituaient l'un des points faibles du programme. Un répondant a fait remarquer que si les résultats des projets (autant les réussites que les échecs) sont communiqués plus largement à d'autres organisations (c.-à-d. celles qui ne participent pas au projet du PPSP), celles-ci pourraient en tirer des leçons. Dans la même veine, les répondants d'une autre étude de cas ont signalé que le programme s'améliorait si le personnel du PPSP donnait des conseils ou offrait de l'aide aux organisations qui songent à entreprendre un projet, et si les communications ou le réseautage étaient facilités entre des organisations mettant à l'essai des approches similaires, de sorte qu'elles puissent en tirer des leçons.

Les répondants ont mentionné deux autres explications de la faible visibilité du programme, même s'ils estiment que des progrès ont été réalisés à ce chapitre. Quelques-uns sont d'avis que le processus d'approbation pose un véritable problème (trop long, trop de formalités administratives), ce qui décourage la

présentation de demandes. Ces derniers temps, le processus d'examen a été simplifié et amélioré de façon significative, comme on l'a vu ci-dessus. Le manque de connaissances en matière de relations syndicales-patronales, de l'avis de plusieurs, constitue un autre problème. La participation plus directe des agents de médiation, comme c'est le cas actuellement, est une mesure qui permettrait d'accroître les connaissances du personnel du PPSP, et donc de renforcer l'attrait du programme.

Finalement, certains répondants ont fait remarquer que le critère du caractère innovateur, s'il est interprété strictement, limiterait l'attrait du programme. Dans la longue histoire des relations syndicales-patronales, comme certains répondants l'ont fait remarquer, il est difficile de trouver des nouveautés. Les répondants sont d'avis que le caractère innovateur devrait plutôt être défini en fonction d'un secteur donné de l'économie ou en fonction des moyens visant à faciliter une évolution, plutôt qu'une révolution, dans les relations.

5.3 Suggestions et orientations possibles pour le PPSP

Dans cette dernière partie du rapport, nous présentons les suggestions et des éléments dont DRHC pourra tenir compte dans sa réflexion sur l'orientation à donner au Programme de partenariat syndical-patronal à l'avenir. L'analyse porte sur divers aspects.

a) Bien-fondé

La majorité, mais non la totalité, des répondants sont d'avis que le gouvernement doit jouer un rôle dans l'amélioration des relations entre les syndicats et le patronat. Comme l'a montré la recension des ouvrages publiés sur la question, même si les partenariats syndicaux-patronaux présentent des avantages autant pour l'entreprise que pour les syndicats, la majorité des établissements n'ont pas adopté de modèle de « concertation en milieu de travail ». Ainsi, les répondants, évoquant l'argument de « l'échec du marché », cautionnent, mais avec circonspection, le rôle d'agent catalyseur que peut jouer le gouvernement pour améliorer les relations industrielles. De plus, la présence *fédérale* dans ce secteur est justifiée pour des raisons à la fois d'équité et d'efficacité, particulièrement dans le premier cas, pour les entreprises transnationales qui se trouvent en présence de contextes bien différents en matière de relations industrielles à l'échelle du pays. En posant les assises qui entraîneront l'amélioration des relations entre les syndicats et le patronat, le PPSP, en sa qualité de programme national, pourrait avoir pour rôle à la fois d'appuyer l'unité nationale et d'augmenter la compétitivité nationale, tout en créant un climat

propice aux affaires. Nous avons constaté, dans le cadre de l'évaluation, que le PPSP complète les programmes provinciaux dans ce domaine, sans les chevaucher.

b) Évaluation de la demande

Certains s'interrogent sur l'existence ou non d'une demande à l'égard d'un service comme celui qui est offert par le PPSP. À l'examen des budgets et des dépenses du programme dans le passé, on constate que le budget annuel pour les projets n'a pas toujours été utilisé complètement, ce qui porte à croire qu'il y a des lacunes au chapitre de la demande et que, par conséquent, le niveau de financement est suffisant. Nous proposons donc la tenue d'une étude de marché qui comporterait un sondage auprès d'anciens clients et de clients éventuels pour déterminer s'ils souhaitent une plus grande collaboration entre le patronat et les syndicats et ce qui serait nécessaire pour améliorer les relations syndicales-patronales. Cependant, l'étude de marché ne serait pas facile à réaliser, parce que l'on ne sait pas au juste quelles seraient les mesures adéquates de la demande pour le PPSP. Dans le cadre de projets particuliers, on pourrait envisager une stratégie de financement reposant sur une étude de marché, à savoir que les partenaires seraient tenus de démontrer qu'il y a une demande en matière de collaboration syndicale-patronale, comme en témoignent les fonds déjà engagés à cette fin par divers partenaires, avant de pouvoir obtenir des fonds du gouvernement.

c) Sensibilisation accrue

Par ailleurs, si des fonds demeurent inutilisés, c'est peut-être que les milieux d'affaires n'ont pas été suffisamment sensibilisés au programme. Si les entreprises et les syndicats qui souhaitent et nécessitent de l'aide pour améliorer les relations syndicales-patronales n'ont pas recours au PPSP, peut-être qu'une partie des fonds est inutilisée tout simplement parce que le marketing est insuffisant, et non la demande. On peut mesurer le niveau actuel de sensibilisation au programme dans le cadre de l'enquête proposée ci-dessus. Pour accroître la sensibilisation au programme, nous proposons que DRHC utilise Internet de façon plus dynamique et ait recours à d'autres agents sur le terrain (y compris ceux des services de médiation) pour faire connaître l'existence du programme chez les clients actuels et les clients éventuels; DRHC pourrait également installer des kiosques dans les salons de l'emploi, etc.

Faut-il financer des recherches ou des changements dans le milieu de travail?

Il y a eu des débats sur la nécessité de financer à la fois des projets de recherche et de conférence, ainsi que des projets visant à opérer des changements dans le milieu de travail, ou seulement ce dernier genre de projet. Jusqu'à maintenant, dans la majorité des projets financés, on a pu produire des connaissances par la voie de travaux de recherche et de débats. Cependant, des questions ont été soulevées au sujet des avantages véritables des travaux de recherche et des conférences et on s'est demandé s'il était justifié que le gouvernement soutienne de telles activités. Par ailleurs, les travaux de recherche, les conférences, etc., nécessitent généralement moins d'argent de la part du PPSP et rejoignent des auditoires plus vastes que les projets de changement dans le milieu de travail. De plus, la recherche peut revêtir une importance particulière aujourd'hui, étant donné qu'il nous faut mieux comprendre et suivre de plus près les relations industrielles qui sont actuellement dans un état de transformation rapide. Par ailleurs, les exemples concrets de changement dans le milieu de travail, que d'autres organismes peuvent facilement imiter, auront peut-être une plus grande incidence. Nous avons donc convenu que le PPSP avait raison de réorienter ses activités, qui étaient axées surtout sur les recherches et conférences, pour en arriver à un partage plus équitable entre de tels projets et les projets visant à opérer des changements concrets dans le milieu de travail.

e) Le financement en fonction des besoins?

On a remarqué que ce sont généralement les entreprises plus grandes et plus riches qui demandent et reçoivent des fonds du PPSP. C'est probablement que ces entreprises sont généralement plus stables et participent à des projets qui ont de plus grandes chances de réussite. Mais certains sont d'avis que ces entreprises sont également les plus susceptibles d'en arriver à réaliser des changements sans l'aide du gouvernement (« les gains fortuits ») et que ce sont les petites entreprises qui ont le plus besoin d'aide (voir la partie ci-après sur l'effet différentiel). Les petites entreprises n'ont ni les ressources, ni le savoir-faire nécessaires pour introduire des changements efficaces dans le milieu de travail, mais elles sont les moins susceptibles de recevoir du financement, étant donné qu'elles présentent un risque d'échec plus élevé, pense-t-on. Il ne serait cependant pas utile d'adopter la « capacité de payer » comme critère du programme, car les agents du PPSP devraient alors examiner les livres des organismes qui présentent des demandes (et il est peu vraisemblable qu'ils y soient autorisés). Nous recommandons néanmoins que les agents du PPSP s'efforcent davantage d'approuver des demandes provenant de plus petites entreprises ou encouragent les petites entreprises à former des consortiums pour

réaliser des économies d'échelle. Une autre solution à envisager serait de demander aux partenaires de remettre le montant de la subvention au gouvernement fédéral une fois le projet mené à bien.

f) Plusieurs petits projets ou quelques grands projets?

Les grands projets, s'ils sont couronnés de succès et si leurs résultats favorables peuvent être diffusés sur une grande échelle, bénéficieraient d'une grande visibilité, ce qui amènerait vraisemblablement d'autres entreprises à tenter de les reprendre. Même si le PPSP se concentre sur les projets à grande échelle, le budget, déjà insuffisant, est réparti selon certains, entre un trop grand nombre de projets pour que des changements véritables puissent s'opérer dans les relations syndicales-patronales. Par ailleurs, il a été suggéré que le PPSP finance un plus grand nombre de projets de plus petite envergure, ce qui élargirait le champ d'action du programme. Pour ce faire, le PPSP pourrait limiter sa contribution à chaque projet à un niveau inférieur au plafond actuel de 100 000 $, le montant exact étant fixé selon une estimation des services-conseils nécessaires et du nombre de personnes qui seront touchées par les résultats. Même si cette solution aurait pour effet d'élargir le champ d'action du programme, elle risque d'en diluer l'orientation et de financer beaucoup de projets voués à l'échec. Pour éviter d'être critiqués à cet égard, les agents du PPSP pourraient envisager de se concentrer sur des innovations de nature différente ou sur un secteur différent de l'économie chaque année; il faut cependant comprendre que cette stratégie risque de réduire la demande à l'égard du programme.

g) Processus d'examen

On s'entend généralement pour affirmer que le processus d'examen avait été rationalisé compte tenu des plaintes au sujet des délais nécessaires aux agents du PPSP pour approuver les propositions et commencer à verser les fonds. Non seulement le programme a-t-il simplifié les processus d'évaluation et d'approbation, mais encore a-t-il dorénavant recours à la participation d'autres secteurs de DRHC et à d'autres fonctionnaires (dont les fonctionnaires provinciaux). On a donc tenu compte des divers commentaires du public et ramené les délais à environ deux mois, ce qui facilitera indubitablement la promotion du programme. De plus, la plupart des répondants acceptent en général les critères de sélection des propositions, même si certains critères ont été contestés (voir ci-après).

h) Résultats

Selon l'information recueillie, la plupart des projets semblent avoir conduit aux résultats escomptés, mais on croit fermement qu'il faudrait en faire plus pour encourager les participants à mesurer les résultats. Même si, selon les critères de sélection du PPSP, les propositions présentées doivent être axées sur un produit final, les agents de programme comptent sur les commentaires ponctuels des participants portant sur les résultats finals du projet, une fois qu'il est terminé. Nous recommandons que les participants des projets soient tenus de démontrer que les résultats prévus ont été atteints avant d'obtenir leur versement final. Pour leur faciliter la tâche, les agents du PPSP pourraient élaborer des outils et des instruments uniformisés d'évaluation quantitative des résultats (des questionnaires) et les remettre aux participants, qui s'en serviraient dans le cadre de leurs projets. Ces outils pourraient s'inspirer en partie d'instruments élaborés par les partenaires des projets eux-mêmes, et ils seraient différents évidemment selon le genre de projet (recherches ou changements dans le milieu de travail).

i) Problèmes de mesure

Même si l'on pense généralement que les projets individuels ont donné les résultats attendus et ont contribué quelque peu à l'amélioration des relations entre les syndicats et le patronat, il est impossible, en raison de problèmes méthodologiques, de mesurer les répercussions plus vastes des projets et du programme - même en fonction des indicateurs mentionnés ci-dessus. L'un des problèmes tient à la difficulté de déterminer qui sont les bénéficiaires du projet et de définir ce qui constitue une amélioration des relations syndicales-patronales. De plus, les répercussions d'une innovation, et particulièrement d'un projet de recherche, prennent un certain temps à se manifester, probablement au-delà de l'horizon immédiat du projet et de la présente évaluation. Un autre problème méthodologique découle de la difficulté de mesurer le rôle particulier joué par le PPSP dans les résultats, ce qui s'explique par deux facteurs. Premièrement, il arrive souvent que la contribution du PPSP ne représente qu'une faible proportion du financement total du projet. Deuxièmement, le PPSP est victime d'un certain biais d'autosélection, en ce sens que les participants sont déjà intéressés par la collaboration et, par conséquent, sont prédisposés à réussir. En outre, il serait difficile de distinguer l'effet du programme de celui de facteurs externes comme l'évolution des relations industrielles, les changements dans le personnel cadre et syndical, et la conjoncture économique, lesquels influent tous beaucoup sur la réussite (perçue) d'un projet.

j) Diffusion des résultats

Il y aurait lieu d'en faire plus pour que les résultats des projets soient largement diffusés, ce qui est un autre critère du PPSP. À l'heure actuelle, les agents du PPSP se fient aux dires des promoteurs pour déterminer si les résultats des projets ont été diffusés, et dans quelle mesure. Si des d'indicateurs des résultats finals (ce dont il a été question ci-dessus) étaient élaborés, il serait plus facile pour les partenaires de diffuser les résultats et, pour les agents du programme, d'en faire la publicité. S'il y avait des ensembles normalisés d'indicateurs de résultats ou de répercussions quantifiables, les efforts de promotion du PPSP seraient facilitées. Nous suggérons également que les participants des projets soient tenus de rédiger un résumé des résultats dans un condensé d'une page que les agents de projet pourraient ensuite diffuser en même temps que les résultats mesurés par les indicateurs.

k) Caractère innovateur

Le critère selon lequel les projets doivent apporter une contribution unique aux relations syndicales-patronales ou aux relations entre les syndicats, le patronat et les gouvernements, a fait l'objet de beaucoup d'attention de la part des répondants. Ceux-ci ont fait remarquer que le « caractère innovateur » est difficile à définir et à mesurer et que, étant donné la longue histoire des relations industrielles, il a été difficile de trouver des modes de collaboration entièrement nouveaux. Un projet du PPSP peut très bien être innovateur pour une entreprise ou dans un secteur, mais il n'apporte généralement pas de contribution innovatrice au corpus général des connaissances sur les relations syndicales-patronales. Cependant, si ce critère est interprété trop rigoureusement, l'attrait du programme pourrait être moindre. Ainsi, il a été suggéré que le « caractère innovateur » soit défini en fonction de la nouveauté d'une approche ou d'un concept dans un secteur en particulier, et non pas nécessairement au sein de l'économie dans son ensemble. Quoi qu'il en soit, le PPSP devrait être considéré comme l'agent catalyseur d'une évolution, plutôt que d'une révolution, dans l'amélioration des relations syndicales-patronales.

l) Secteur de compétence

Comme le PPSP est un programme fédéral, il met l'accent sur les entreprises et les questions qui relèvent de la compétence fédérale, même s'il parraine à l'occasion des projets relevant d'autres secteurs de compétence, à condition qu'ils présentent un intérêt national ou régional. Nous proposons que le programme favorise surtout les projets qui revêtent un intérêt national ou régional, peu importe de quel secteur de compétence ils relèvent. L'attrait que présente le projet devrait l'emporter sur le secteur de compétence.

m) Partenariat

Selon le critère du partenariat, un projet doit être élaboré et mis en œuvre conjointement par la direction et le syndicat. Dans la plupart des projets étudiés, les deux parties y avaient pris part, mais dans certains cas, l'une ou l'autre y avait participé plus directement et plus fortement que l'autre. Selon l'opinion unanime des participants à notre étude, le PPSP doit maintenir ce critère. Un grand nombre des répondants interviewés étaient d'avis qu'un partenariat entre le syndicat et la direction était non seulement tout à fait à propos, compte tenu de l'objectif du programme, mais qu'il était également un gage de son succès. Si l'on amène les parties à s'asseoir ensemble, on peut leur ouvrir les yeux sur les avantages du partenariat. En fait, dans certains cas, le partenariat s'est poursuivi à la fin du projet. Les agents du PPSP devraient rechercher deux ingrédients importants lorsqu'ils évaluent les possibilités d'un partenariat : 1) une confiance suffisante au départ entre les deux parties; et 2) la probabilité que les partenaires, tant du syndicat que de la direction, resteront en poste. Cependant, même si la stabilité est importante, il est difficile de la garantir. Finalement, les agents du PPSP devraient se méfier des projets dans lesquels la participation du syndicat ou de la direction n'est sollicitée qu'après coup, ou à la seule fin d'obtenir des fonds du PPSP.

n) Partage des coûts

Le partage des coûts entre la direction et le syndicat est perçu comme un critère valable du PPSP, quoiqu'il puisse être contraignant pour les organismes sans but lucratif. Tout comme le critère du partenariat, celui du partage des coûts est important pour garantir l'engagement des partenaires; comme chaque partie a un intérêt dans le projet, chacune voudra le mener à terme. Le partage des coûts sert également à redresser un déséquilibre fondamental entre les ressources des syndicats et celles du patronat, car il autorise les contributions en nature sur lesquelles comptent surtout les syndicats. En outre, comme la part du gouvernement est souvent restreinte par rapport aux autres contributions, elle sert souvent de fonds d'amorçage, c.-à-d. de moyen d'aller chercher de l'argent ailleurs. La stratégie de financement selon une « étude de marché », dont il a été question ci-dessus à la rubrique intitulée « Évaluation de la demande » serait également valable pour ce qui est du partage des coûts et du versement graduel des fonds.

o) Effet différentiel

Selon ce critère, les activités courantes ne peuvent être financées par le PPSP. Ainsi, les organismes qui étaient en train d'introduire un changement dans le milieu du travail et qui l'aurait fait, avec ou sans le financement du programme, ne devaient pas recevoir des fonds du PPSP. Cette exigence est en fait une garantie contre les gains fortuits et tous conviennent qu'il s'agit d'un critère valable, même s'il est peut-être difficile à démontrer. Même si ce sont généralement les promoteurs les plus riches qui présentent des demandes et reçoivent des fonds dans le cadre du programme, la plupart des répondants conviennent qu'on n'aurait pas fait appel autant aux syndicats si les projets avaient été réalisés sans le financement du PPSP et en l'absence du critère exigeant que le partenariat soit authentique.

Annexe A : Entrevues auprès des informateurs clés

Annexe A.1 : Guide d'entrevue des informateurs clés Personnel du programme et intervenants majeurs

Les Associés de recherche Ekos ont reçu de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) le mandat d'évaluer le Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP). Ce programme sert à appuyer des initiatives mixtes syndicales-patronales conçues pour favoriser la coopération et la productivité dans les milieux de travail. Il finance des projets qui illustrent comment les syndicats et le patronat peuvent trouver des modes de collaboration innovateurs, dans le milieu de travail ou dans un secteur, pour répondre à des besoins pressants dans le milieu de travail.

Bien-fondé

1. À votre avis, est-ce que le gouvernement fédéral doit continuer à participer à des projets innovateurs qui font la preuve que les syndicats et les patrons sont capables de coopérer dans les milieux de travail? De quelle manière? Quel devrait être son rôle? Dans quelle mesure le PPSP comble-t-il ce besoin?
2. Les activités du Programme de partenariat syndical-patronal viennent-elles compléter les activités d'autres ministères fédéraux, des provinces / territoires ou des ONG? Y a-t-il du chevauchement?

Répercussions et effets

3. Quels effets du programme a-t-on pu observer jusqu'ici, le cas échéant? Quels sont les effets attendus?

   Inclure les effets sur :

   - les travailleurs;
   - les entreprises;
   - les industries;
   - les relations syndicales-patronales;
   - les relations entre syndicats, patrons et gouvernement.

   A-t-on mesuré ces effets?
4. Le programme a-t-il eu des effets imprévus, positifs ou négatifs?
5. Le PPSP a-t-il eu jusqu'ici quelque effet sur la politique gouvernementale? Quel a été cet effet?
6. Les projets du PPSP ont-ils débouché sur des projets permanents ou dérivés? Comment ces projets sont-ils financés?
7. Dans l'ensemble, quels sont les points forts et les points faibles du PPSP?

Réalisation

8. Les projets du PPSP doivent satisfaire aux critères suivants :

   - être de compétence fédérale en matière de main-d'œuvre ou, du moins, avoir une pertinence nationale ou régionale;
   - être élaborés et mis en œuvre conjointement par les parties syndicale et patronale;

- être à frais partagés par les parties syndicale et patronale;
- être axés sur le produit final;
- diffuser les résultats sur une vaste échelle;
- être innovateurs, contribuer de façon unique aux relations de travail ou aux relations entre syndicats, patrons et gouvernement;
- avoir un effet différentiel (projets pilotes ou expérimentaux).

À votre avis, est-ce que les projets financés par le PPSP remplissent ces critères?

- Les projets du PPSP sont-ils vraiment innovateurs? Contribuent-ils de façon unique aux relations syndicales-patronales et à la production de connaissances? Comment?
- Dans quelle mesure donnent-ils lieu à un partenariat conjoint entre les parties syndicale et patronale?
- Les résultats ont-ils été diffusés sur une vaste échelle? A-t-on la preuve de la qualité des produits obtenus et de la manière dont les résultats ont été utilisés?
- Les projets du PPSP sont-ils vraiment des projets pilotes ou expérimentaux?

Ces critères de sélection sont-ils adéquats?

9. Les projets du PPSP sont choisis selon des priorités de financement, lesquelles n'ont varié que légèrement d'une année à l'autre. Les priorités de financement actuelles du PPSP sont les suivantes :

   - de nouvelles stratégies syndicales-patronales pour résoudre les problèmes d'un milieu de travail;
   - des projets de recherche conjoints, syndicaux-patronaux, sur les pratiques du milieu de travail ou les relations industrielles;
   - des solutions de rechange à la négociation collective traditionnelle, notamment de nouvelles approches conjointes pour la résolution des conflits entre les séances de négociation;
   - une formation conjointe, syndicale-patronale, sur les relations de travail et les questions

connexes d'intérêt commun dans un lieu de travail ou au niveau de l'industrie.

À votre avis, dans quelle mesure les projets financés correspondent-ils à ces priorités? Ces priorités sont-elles adéquates?

10. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) du processus administratif et de la réalisation du Programme de partenariat syndical-patronal?

    - présentation des propositions
    - critères de sélection
    - exigences administratives
    - délais et retards
    - niveau de financement

11. Comment pourrait-on améliorer le processus administratif?
12. Le base de donnés du PPSP sur les projets comprend un grand nombre de projets qui ont été rejetés, retirés ou annulés. Savez-vous quels étaient les genres de projets ou êtes-vous au courant d'un projet en particulier? Si oui, pouvez-vous expliquer la teneur de ce(s) projet(s)? Quelles sont les raisons principales pour lesquelles les projets ont été rejetés, annulés ou retirés?

Partage de coûts et solutions de rechange

13. Dans quelle mesure l'exigence du PPSP en matière de partage des coûts a-t-elle été remplie?

    - De façon générale, le financement est-il partagé entre les parties syndicale et patronale?
    - Les coûts des projets sont-ils équitablement partagés entre le PPSP et les parties syndicale et patronale responsables du projet? Dans quelle mesure le partage des coûts repose-t-il sur les contributions en nature et en argent?
    - Les exigences du PPSP en matière de partage des coûts ont-elles nui au marketing et à l'adoption du programme?

14. Quel est l'incidence du financement du PPSP sur les projets? En général, les projets se seraient-ils réalisés sans le financement du PPSP? Quelle forme les projets auraient-ils prise en l'absence du financement du PPSP? Pouvez-vous me donner des exemples?

Annexe A.2 : Liste des informateurs clés

DRHC - Personnel du PPSP

1. Guy Lalonde, directeur du PPSP
2. Robin Goodrich, ancien directeur du PPSP

DRHC - Personnel de niveau supérieur

3. Warren Edmondson, alors directeur général

DRHC - Personnel participant à l'examen des projets

4. Akiva Starkman, directeur des Opérations, Service fédéral de médiation
5. Joyce Nicholls, agent du PPSP participant au processus d'examen
6. Caroline Montsion, Communications

DRHC - Personnel régional associé au PPSP

7. David Sutherland, SAII, C.-B.

Experts en collaboration syndicale-patronale et en relations industrielles

8. Rick Chaykowski, CRI, Université Queen's
9. Michel Grant, UQAM

Représentants des milieux syndicaux et des milieux d'affaires

10. Dick Martin, Congrès du travail du Canada
11. George Smith (CBC), Employeurs des transports et communications de régie fédérale (ETCRF)

TABLE DES MATIÈRES

Annexe B : Mini-études de cas

Demandeurs/partenaires	Titre
Projets de recherche	
· Centre Canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP)	Vidéo sur les changements dans le milieu de travail
· Conference Board du Canada	Visite d'étude dans le secteur privé
· Association canadienne du	Groupe de travail sur la

transport urbain (ACTU) · Conseil canadien du Syndicat uni du transport (SUT)	compétitivité du secteur du transport
Conférences /colloques	
· Centre for Research on Work and Society, Université York	Conférence sur les révolutions dans le secteur des services (la réorganisation du travail et les innovations du point de vue de la représentation des travailleurs dans le secteur des services au Canada)
· Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec (CRI)	Relations du travail : nouvelles pratiques. Les contrats sociaux (Congrès annuel 1993)
· Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec	Analyse de l'environnement public
Projets visant à opérer des changements dans plusieurs établissements	
· General Presidents' Maintenance Committee (GPMC) · Catalytic Maintenance Inc. et autres entreprises · Divers syndicats	Projet de formation - la gestion de la qualité totale (GQT)
· Centrale des syndicats démocratiques (CSD) · Huit autres organisations	L'implantation de standards de qualité selon la norme ISO (Organisation internationale de normalisation)
· Syndicat des communications, de l'énergie et du papier (SCEP)	Réorganisation du milieu de travail dans l'industrie des télécommunications
· Disabled Forestry Workers Foundation of B.C. · North Island College	Programme de formation des coordonnateurs de la gestion des limitations fonctionnelles
· British Columbia Construction Industry Skills Improvement Council · Construction Labour Relations Association (CLR), Colombie-Britannique · British Columbia-Yukon Building and Construction Trades Council (BCYT)	SkillPlan (formation professionnelle de base)

· Saskatchewan Provincial Building and Construction Trades Council · Construction Labour Relations Association of Saskatchewan Inc. (CLR)	Construction Opportunities Development Council (CODC)
Projets visant à opérer des changements dans un établissement	
· Ville de Waterloo · Waterloo Professional Fire Fighters Association · City of Waterloo Staff Association	Partenariat et performance
· Cominco Ltd. Trail Operations · Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 480 · Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 9705	Participation des employés
· CAE Aviation Ltd.	Le secret de la compétitivité
· Crocus Investment · Fédération du travail du Manitoba	Applications innovatrices pour les nouveaux régimes de propriété des employés
· Ville de St-Augustin de Desmaures · Syndicat des employés municipaux de St-Augustin de Desmaures	Mise en place d'une structure de partenariat patronal-syndical au niveau des différents paliers de l'administration municipale
· Christian Labour Association of Canada · Save-On Foods	Relations syndicales-patronales dans une chaîne d'alimentation

TABLE DES MATIÈRES

Annexe C : Instruments utilisés pour les études de cas

Annexe C.1 : Guide pour les groupes de discussion Participants à un projet

Les Associés de recherche Ekos ont reçu de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) le mandat d'évaluer le Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP). Ce programme

sert à appuyer des initiatives mixtes syndicales-patronales conçues pour favoriser la coopération et la productivité dans les milieux de travail. Il finance des projets qui illustrent comment les syndicats et le patronat peuvent trouver des modes de collaboration innovateurs, dans le milieu de travail ou dans un secteur, pour répondre à des besoins pressants dans le milieu de travail.

Introduction

- but de la recherche
- format de la discussion
- rôle du modérateur / de la modératrice
- enregistrement sonore, confidentialité
- présentation des participants : prénom, poste, rôle au sein du projet

Bien-fondé du projet, partenariat et participation

1. Quels facteurs ont mené à ce projet? Quelle est la principale raison pour laquelle il a été entrepris?

2. Syndicat et patronat ont-ils participé tous deux au projet du début à la fin? De quelle manière?

    - Qui a lancé le projet?
    - Comment et à quel moment le partenariat a-t-il été formé?
    - Le partenariat a-t-il été couronné de succès?

3. Quel a été le degré de participation au projet ou la nature de cette participation?

    - Nombre et genre de participants (p. ex., entreprises, travailleurs)?
    - Les objectifs initiaux ont-ils été atteints?

Réalisation du projet et du programme

4. Comment le projet a-t-il été financé? Quels ont été les autres partenaires financiers du projet? Ont-ils contribué en argent ou en nature?

5. Le projet aurait-il pu se réaliser sans le financement du PPSP? Quelle forme le projet aurait-il prise en l'absence du financement du PPSP?

    - Le projet s'est-il poursuivi (va-t-il se poursuivre) lorsque le financement du PPSP a (aura) pris fin?
    - Le projet était-il censé être permanent?
    - Y a-t-il eu des projets dérivés?

6. Le partage des coûts (entre les parties syndicale et patronale) a-t-il été efficace?

   - Le partage des coûts a-t-il été raisonnable pour toutes les parties?
   - Les dispositions en matière de partage des coûts empêchent-elles le PPSP de promouvoir son programme?

7. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) du processus administratif et de la réalisation du PPSP?

   - présentation des propositions
   - critères de sélection
   - exigences administratives
   - délais et retards
   - niveau de financement

8. Comment pourrait-on améliorer le processus administratif?

Répercussions et effets

9. Quels effets a-t-on pu observer jusqu'ici, le cas échéant? Quels sont les effets attendus?

   Effets sur les relations syndicales-patronales

   - procédure de grief, griefs
   - comités conjoints, équipes, partage de l'information
   - négociation collective
   - participation des employés à la prise des décisions
   - effet qualitatif : harmonie, confiance, collaboration

   Autres répercussions et effets du projet? Inclure les aspects suivants :

   - productivité des travailleurs
   - moral des employés
   - absentéisme
   - accidents du travail
   - adoption de nouvelles technologies
   - intérêt envers d'autres innovations conjointes
   - corpus des connaissances

   Ces effets ont-ils, le cas échéant, été mesurés?

   Y a-t-il de ces effets qui pourraient être durables?

10. Le projet a-t-il eu des effets inattendus, positifs ou négatifs?

11. Pensez-vous que le projet a eu ou aura quelque incidence sur la politique gouvernementale?

12. De quelle manière le projet a-t-il réussi à montrer que les parties syndicale et patronale peuvent collaborer de manière innovatrice dans le milieu de travail?

    Dans quelle mesure le projet était-il innovateur?

    - Votre projet a-t-il porté sur des questions nouvelles?
    - Votre projet a-t-il contribué à mettre au point des approches innovatrices pouvant être utilisées ailleurs?

13. De quelle manière l'information découlant du projet a-t-elle été diffusée? À qui a-t-elle été transmise? A-t-on la preuve que l'information a été utilisée?

14. Votre projet a-t-il atteint ses objectifs? Sur quoi fondez-vous votre opinion? Quels objectifs n'ont pas été atteints?

15. Dans l'ensemble, quels ont été les points forts et les points faibles du projet?

16. À quels autres projets de collaboration avez-vous pris part et quels en ont été les résultats?

Annexe C.2 : Guide d'entrevue - Participants à un projet

Pertinence du programme

1. À votre avis, est-ce que le gouvernement fédéral doit continuer à participer à des projets innovateurs qui font la preuve que les syndicats et les patrons sont capables de collaborer dans les milieux de travail? De quelle manière? Quel devrait être son rôle?

2. Les activités du Programme de partenariat syndical-patronal viennent-elles compléter les activités d'autres ministères fédéraux, des provinces / territoires ou des ONG? Y a-t-il du chevauchement?

Documentation sur le projet

3. D'après nos dossiers, vous avez participé au (NOM DU PROJET) en (ANNÉE). Veuillez décrire ce projet en fournissant les détails suivants :

   - genre d'organisation, situation syndicale
   - compétence gouvernementale dont relève le secteur dans lequel le projet s'est réalisé (fédérale ou provinciale)
   - objectifs
   - activités
   - rapports, manuels, produits qui en ont découlé
   - durée du projet
   - etc.

4. Quel a été le degré de participation au projet ou la nature de cette participation

   - Conférences : nombre et profil des conférenciers et des participants
   - Travaux de recherche : nombre de chercheurs
   - Autres projets : nombre et genre de participants (p. ex., entreprises, travailleurs)

5. Quelle est la principale raison pour laquelle le projet a été entrepris? Quels facteurs ou événements ont mené à ce projet?

6. Le projet a-t-il été achevé?

Partenariat

7. Syndicat et patronat ont-ils participé tous deux au projet du début à la fin? De quelle manière?

   - Qui a lancé le projet?
   - Comment et à quel moment le partenariat a-t-il été formé?
   - A-t-on créé un comité de direction conjoint?
   - Le partenariat a-t-il été couronné de succès?

8. Y avait-il d'autres partenaires?

Réalisation du projet et du programme

9. Quels ont été les autres partenaires financiers de ce projet? Ont-ils contribué en argent ou en nature? Quel était le pourcentage du financement du PPSP dans le budget global?

10. Le projet aurait-il pu se réaliser sans le financement du PPSP? Quelle forme le projet aurait-il prise en l'absence du financement du PPSP?

    - Le projet s'est-il poursuivi (va-t-il se poursuivre) lorsque le financement du PPSP a (aura) pris fin?
    - Le projet était-il censé être permanent?
    - Y a-t-il eu des projets dérivés?

11. Le partage des coûts (entre les parties syndicale et patronale) a-t-il été efficace?

    - Le partage des coûts a-t-il été raisonnable pour toutes les parties?
    - Les dispositions en matière de partage des coûts empêchent-elles le PPSP de promouvoir son programme?

12. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) du processus administratif et de la réalisation du Programme de partenariat syndical-patronal?

    - présentation des propositions
    - critères de sélection
    - exigences administratives
    - délais et retards
    - niveau de financement

13. Comment pourrait-on améliorer le processus administratif?

Répercussions et effets

14. Quels effets du programme a-t-on pu observer jusqu'ici, le cas échéant? Quels sont les effets attendus?

Projets relatifs à un milieu de travail ou à un secteur :

Effets sur les relations syndicales-patronales?

- procédure de grief, griefs
- partage de l'information, équipes, comités conjoints
- négociation collective
- participation des employés à la prise des décisions
- effet qualitatif : harmonie, confiance, collaboration

Autres répercussions et effets du projet? Inclure les aspects suivants :

- productivité des travailleurs
- moral des employés
- absentéisme
- accidents du travail
- adoption de nouvelles technologies
- changement organisationnel
- intérêt envers d'autres innovations conjointes
- corpus des connaissances

Travaux de recherche, vidéos et conférences :

Répercussions et résultats directs, tels que perçus, sur les aspects suivants :

- corpus des connaissances
- nombre et qualité des rapports / articles / vidéos / manuels produits et diffusés
- nombre de contacts établis (conférences)
- nombre d'écoles, d'élèves, de lieux de travail, de travailleurs, d'intervenants rejoints (vidéos, manuels)
- recherche ou conférences ultérieures

Effet indirect, tel que perçu, sur les aspects suivants :

- entreprise(s) et travailleurs
- industrie
- relations syndicales-patronales

Ensemble des projets :

A-t-on mesuré ces effets? De quelle manière?

Y a-t-il de ces effets qui pourraient être durables?

15. Y a-t-il eu des effets imprévus, positifs ou négatifs?

16. Pensez-vous que le projet a eu quelque incidence sur la politique gouvernementale? Quel est-elle?

17. Le projet a-t-il fait la preuve que les parties syndicale et patronale peuvent collaborer de manière innovatrice dans le milieu de travail?

18. Dans quelle mesure le projet a-t-il innové en matière de coopération syndicale-patronale, ou étudié des approches innovatrices aux questions de cette nature?

    - Votre projet a-t-il porté sur des questions nouvelles?
    - Votre projet a-t-il contribué à mettre au point des approches innovatrices pouvant être utilisées ailleurs?

19. De quelle manière l'information découlant du projet a-t-elle été diffusée? À qui a-t-elle été transmise? A-t-on la preuve que l'information a été utilisée?

20. Votre projet a-t-il atteint ses objectifs? Sur quoi fondez-vous votre opinion?

21. Dans l'ensemble, quels ont été les points forts et les points faibles du projet?

22. À quels autres projets de collaboration avez-vous pris part et quels en ont été les résultats?

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

TABLE DES MATIÈRES

Bibliographie

Bagaoui, Rachid, et Benoît Lévesque. « D'un modèle traditionnel à l'expérimentation de modèles participatifs : Étude du cas d'une usine de meubles » , dans *La modernisation sociale des entreprises*, ouvrage collectif publié sous la direction de Paul Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, 1994.

Betcherman, Gordon et Richard Chaykowski. *The Changing Workplace: Challenges for Public Policy* - R-96-13E, pour le compte de Développement des ressources humaines Canada, septembre 1996.

Betcherman, Gordon, Kathryn McMullen, Norm Leckie et Christina Caron. *The Canadian Workplace in Transition*, IRC Press, 1994.

Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre, *Rapport annuel* 1995-1996.

Chaykowski, Richard, et Anil Verma « Adjustment and Restructuring in Canadian Industrial Relations: Challenges to the Traditional System », dans *Industrial Relations in Canadian Industry*, ouvrage collectif publié sous la direction de Richard Chaykowski et Anil Verma, 1992.

Conference Board du Canada. Managing Labour Relationships in a New Economy, 1995.

Downie, Bryan et Mary-Lou Coates. *A Change Strategy for Industrial Relations: When the Old Meets the Future at CP Rail*, IRC Press, 1996.

Les Associés de recherche Ekos. *Lessons Learned from Innovative Workplaces : A Final Synthesis Report*, pour le compte de Développement des ressources humaines Canada, mai 1997.

Développement des ressources humaines Canada. *Innovations patronales-syndicales au Canada*, 1994.

Développement des ressource humaines Canada, *Formative Evaluation of the Sectoral Partnership Initiative : Case Study Report on the Canadian Automotive Repair and Service (CARS) Council*, janvier 1996.

Jobert, Annette. « Les transformations de la négociation collective en France et dans les États nord-américains », dans *L'état des relations professionnelles*, ouvrage collectif publié sous la direction de Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel da Costa, 1996.

Rehfeldt, Udo. « Cultures syndicales et analyse comparative des modèles sociaux », dans *L'état des relations professionnelles*, ouvrage collectif publié sous la direction de Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel da Costa, 1996.

Groupe d'étude sur l'organisation du travail, Conseil du premier ministre sur le renouveau économique, *Le processus de changement organisationnel*, 1994.

Verma, Anil et Peter Warrian. « Industrial Relations in

the Canadian Steel Industry » dans *Industrial Relations in Canadian Industry*, ouvrage collectif publié sous la direction de Richard Chaykowski et Anil Verma, 1992.

Verma, Anil et Joseph Weiler. « Industrial Relations in the Canadian Telephone Industry », dans *Industrial Relations in Canadian Industry*, ouvrage collectif publié sous la direction de Richard Chaykowski et Anil Verma, 1992.

Verma, Anil et Joseph Weiler. *Understanding Change in Canadian Industrial Relations*, IRC Press, 1994.

TABLE DES MATIÈRES

Notes en bas de page

1 Il convient de préciser que l'information visée par les question 3 à 6 (documentation du projet) se trouvait déjà parfois dans les dossiers du PPSP. Nous nous sommes donc contentés, dans une ou plusieurs entrevues, de confirmer cette information. ▲

2 Dans le cadre du programme américain, seuls les comités syndicaux-patronaux sont parrainés et ils le sont en permanence. ▲

3 Comme la sélection des projets aux fins des études de cas ne s'est pas faite totalement au hasard, il ne faut pas s'attendre à ce que le nombre de projets de chaque type retenus pour les études de cas corresponde à la répartition de tous les projets financés par le PPSP depuis sa mise en oeuvre. ▲

TABLE DES MATIÈRES

Dernière modification: 2002-01-08 **Notes importantes**